

Von Sündenböcken und schwarzen Schafen

Treffen Menschen in einer Gruppe zusammen, entsteht innerhalb dieser eine bestimmte Dynamik. Das kann positiv und motivierend wirken, den Zusammenhalt stärken – aber auch dazu beitragen, dass sich die Gemeinschaft schadet und beim Vorwärtkommen selbst im Weg steht. Klaus Antons erklärt, warum manche Personen von anderen Gruppenmitgliedern ausgeschlossen werden, wie ein Sündenbock entsteht – und welche Methoden dazu beitragen, diese destruktiven Mechanismen zu überwinden.

Klaus Antons

Gruppen entwickeln und entfalten sich – wenn es denn gut geht. Die andere Seite gibt es auch. Gruppen zerfallen, spalten sich oder praktizieren das wohl Häufigste: Einzelne Personen oder Minderheiten scheinen nicht zur Majorität zu passen und müssen weg. Das kann an äußeren Merkmalen wie Hautfarbe oder Nationalität festgemacht werden oder an unpassenden Verhaltensweisen. Hier liegt der Kern des Außenseiterproblems – einem zentralen Thema seit den Anfängen der Gruppendynamik (Fengler 1981; Antons 2015), denn diese entstand im Zusammenhang einer Untersuchung von Minoritätenproblemen (Lewin 1946).

Historischer Ursprung des Sündenbocks

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

„Und wenn er vollbracht hat das Versöhnen des Heiligthums, und der Hütte des Stifts, und des Altares, so soll er [Aaron auf Geheiß des Herrn an Moses – Anm. d. Autors] den lebendigen Bock herzubringen. Da soll denn Aaron seine beyden Hände auf sein Haupt legen, und bekennen auf ihn alle Missethat der Kinder Israel, und alle ihre Übertretungen in allen ihren Sünden, und soll sie dem Bock aufs Haupt legen und ihn durch einen Mann, der vorhanden ist, in die Wüsten lauffen lassen. Dass also der Bock alle ihre Missethat auf ihm in eine Wildniss trage, und lasse ihn in die Wüste.“

In der *ZEIT* vom 10. Februar 1995 wird das so kommentiert:

„Einmal im Jahr soll Großreinemachen sein, sieht das Gesetz in der hebräischen Bibel vor. Dazu gehört, dass der Priester einen Ziegenbock nimmt, ihm die Hände auf den Kopf legt, die Fehler der Glaubensgemeinschaft bekennt und den Sündenbock in die Wüste treiben lässt. Das Tier nimmt die Sünden mit, die Menschen können durchatmen – bis zum nächsten Jahr. Rituale entlasten. Längst haben Soziologen erkannt, dass säkulare Gesellschaften ähnlich verfahren: Mal werden die Fremden zum Bock, mal die Alten, mal die Kinder“ (Koepeke 1995: 69).

Das hat offenbar lange und gut auf gesamtgesellschaftlicher Ebene funktioniert; möglicherweise hat der „Prügelknabe“ eine ähnliche rituelle Herkunft. Allerdings gelingt der Mechanismus der Entschuldung in heutigen sozialen Gruppen nicht mehr so problemlos. Hat man jemanden hinausgeekelt, so bleiben Schuldgefühle. In manchen Gruppen führt das zu destruktiven Zirkeln; der nächste Sündenbock wird festgelegt.

Die Bekämpfung eines Gegners als Gruppenziel

Wie lässt sich diese offenbar universelle Entgleisung sozialen Lebens verstehen? Ein Modell, das ein vertieftes Verständnis solcher Phänomene ermöglicht, ist die *soziodynamische*



Grundformel von Raoul Schindler (1957, 1968, 1969). In ihr geht es um die tiefere Dynamik des Ausschlusses aus einer Gruppe.

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

Diese Grunddynamik zwischen der Idee einer Gruppe und ihrem Gegner findet ihre personellen Repräsentanten in der konkreten Gruppe (s. Abb.). Schindler nennt die Repräsentanten des Gruppenziels die Alpha-Funktion (α), die des Gruppengegners die Omega-Funktion (ω). In einer dynamischen Gruppe wechseln diese Funktionen immer wieder. Wird hingegen die Omega-Funktion an einer Person dauerhaft festgemacht, dann haben wir es mit einem Sündenbock zu tun. Fixiert sich die Alpha-Funktion, dann degeneriert die Gruppe zur Autokratie.

Neben diesen beiden Zentralfunktionen bilden sich laut Schindler noch Nebenfunktionen aus: die Gamma-Funktion (γ), die die unterstützende Anhängerschaft des Alphas bildet, und eine dem affektiven Geschehen etwas distanziert gegenüberstehende Beta-Funktion (β), in der sich idealerweise ein hilfreicher Gruppenleiter befinden sollte. Andersherum: Wer Alpha verkörpert, hat meist eine Reihe von unterstützenden Anhängern um sich herum, während Omega meist für sich und alleine dasteht, stets in der Gefahr, zum Sündenbock zu werden. Wird die Omega-Funktion von einer Untergruppe übernommen, besteht das Risiko, dass die Gruppe sich spaltet.

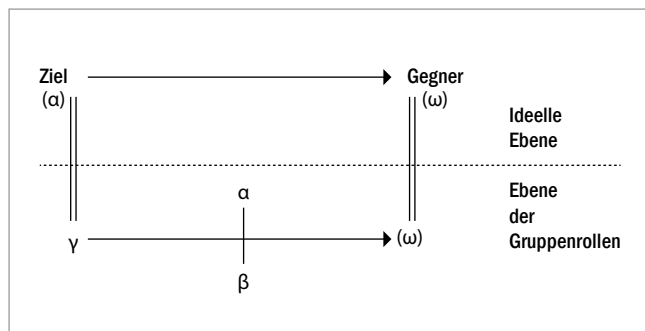


Abb.: Die soziodynamische Grundformel nach Schindler (© Klaus Antons).

Projektion von Eigenschaften

Dieses Modell erklärt auch die mitspielende Projektion: Einzelne Mitglieder repräsentieren das, wogegen die Gruppe angetreten ist, und es besteht das Risiko, dass die Person, die dieses gegnerische Prinzip vertritt – oder nur daran erinnert – kurzerhand ausgeschlossen wird.



Das Phänomen der Projektion ist keine Entdeckung der Moderne oder gar der Psychologie. Es ist in den Lehreden des Buddha beschrieben und im Westen spätestens seit dem Neuen Testament bekannt. In der bei Matthäus (7,3–4) und Lukas (6,41–42) wiedergegebenen Bergpredigt mahnt Jesus, nicht den Splitter im Auge des Nächsten, sondern lieber den Balken im eigenen Auge zu betrachten. Damit ist vermutlich zum ersten Mal das beschrieben, was Sigmund Freud später als den Abwehrmechanismus der Projektion beschreibt. Das, was ich bei mir selbst nicht leiden kann, sehe ich vergrößert und vergrößert im anderen und kann es dort wacker bekämpfen – mit dem Gefühl, etwas Rechtes zu tun. Diese Dynamik wirkt relativ unterschiedslos bei Individuen, Gruppen, Organisationen, Religionsgemeinschaften und Nationen.

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



Entstehung des Sündenbocks

Das andere Bild für „nicht dazu Passendes“ ist das des schwarzen Schafes. Wenn eine Gruppe in einer „Sündenbockstimmung“ ist, also ihre abgelehnten Seiten in einem Omega kondensieren muss, findet sich meist auch ein solches in der Gruppe. Dann ist es eine Frage der Reife, ob es „drin“ bleiben darf, ausgestoßen wird – per Kündigung, Missachtung, aktiven Aggressionen – oder schließlich entnervt geht.

Es ist das Anliegen professioneller Gruppendynamik, die Universalität des Sündenbockprozesses bewusst zu machen und andere Lösungen als den Ausschluss zu ermöglichen. Außerdem soll das Bewusstsein gefördert werden, dass es nicht (nur) um ein individuelles Problem geht, sondern um eines, das alle betrifft. Die gruppenspezifische Standardintervention lautet etwa: Was sagt der Sündenbock über das Ungeliebte, Tabuisierte, nicht Zugelassene in dieser Gruppe aus? Was trägt der Außenseiter für die anderen aus?

Die genannten Bibelzitate sind ebenso wie das Schindler-Modell dazu geeignet, als Verständnishilfen zu fungieren, um einer Gruppe oder einem Team reflexiv zu verdeutlichen, was gerade geschieht, und ihr zu helfen, aus der projektiven Tendenz herauszufinden. Was veranlasst Gruppen, sich derart ausstoßend zu verhalten? Was bedingt ein starres Bestehen auf Grenzen?

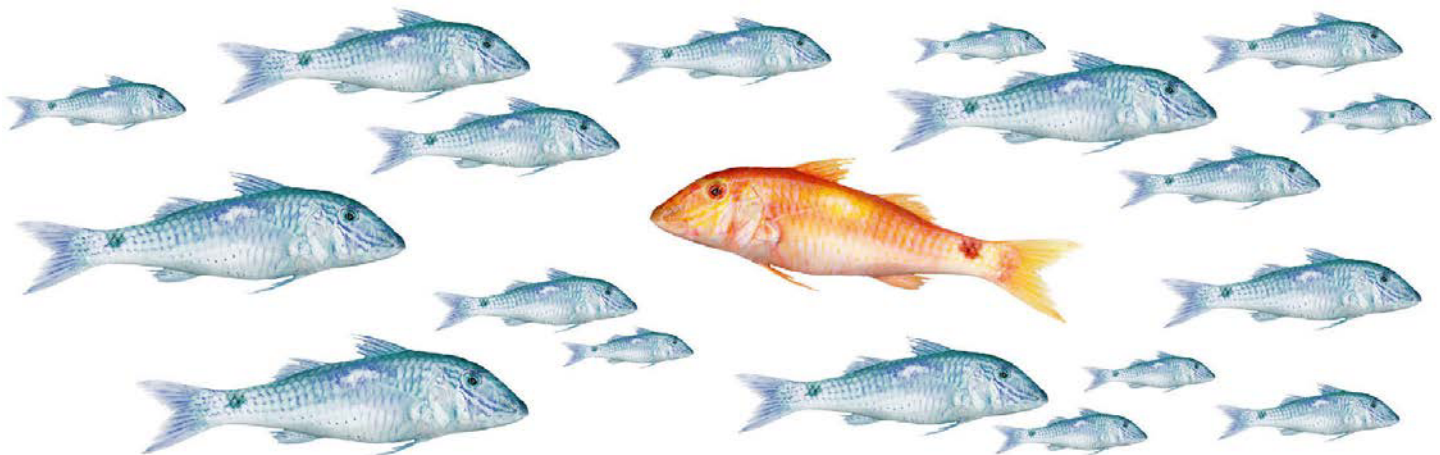
Transparenz durch Methodik

Bei Versuchen, auf diese Fragen zu antworten, stößt man auf ein wichtiges Konzept und Instrument: Als *Groupthink* bezeichnet Irving L. Janis (1972, 1982, 1989) die Sehnsucht von Gruppen nach rascher Übereinstimmung, Einmütigkeit und Harmonie auf Kosten einer gründlichen Auseinandersetzung mit der vorhandenen Information. Groupthink, etwa mit „Gruppendenke“ zu übersetzen, tritt unter bestimmten Bedingungen auf:

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

Schulz-Hardt und Frey (1998) stellen in ihrem weiterführenden Modell des „Entscheidungs-Autismus“ dar, was die Qualität von Gruppenentscheidungen drastisch reduziert. Dazu werden

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



Der von den Autoren als Gegenregulativ entwickelte Maßnahmenkatalog zeigt Interventionen, die der Homogenisierung entgegenwirken (ebd. 1998: 156 ff.; Sader 2006: 345; Janis 1989):

Maßnahmen gegen den Gruppenzwang

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

Fazit

Mit diesen Empfehlungen kann zwar nicht garantiert werden, dass sich eine soziale Formation integrativ verhält. Aber etwas Besseres als ein Hinführen zur Reflexivität, zum Wahrnehmen, dass der andere das gleiche Recht in der Gruppe hat wie ich, gibt es nicht. Nähe, Einfühlung und Gegenseitigkeit sind die einzigen Kräfte, die etwas gegen die Dehumanisierung des anderen – der Mechanismus, der im Dritten Reich die Massenvernichtungen möglich machte – setzen können.

Literatur

- Antons, Klaus (2015): Die dunkle Seite von Gruppen. In: Edding, Cornelia / Schattenhofer, Karl (Hrsg.): Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim: Beltz, S. 322–357.
- Ders. et al. (2004): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis. Wiesbaden: Springer VS.
- Fengler, Jörg (1981): Theorien zum Außenseiter. Gruppendynamik 12 (2), S. 105–117.
- Janis, Irving L. (1972): Victims of Groupthink. Boston, Mass.: Houghton-Mifflin.
- Ders. (1982): Groupthink: Psychological Studies of Foreign-Policy Decisions and Fiascos. Boston, Mass.: Houghton-Mifflin.
- Ders. (1989): Crucial Decisions. Leadership in Policy Making and Management. New York: Free Press.

König, Oliver / Schattenhofer, Karl (2007): Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl Auer.

Koepke, Wilfried (1995): Ab in die Wüste. Die Zeit, 10. Februar 1995.

Lewin, Kurt (1946): Action Research and Minority Problems. Journal of Social Issues 2, S. 34–64.

Sader, Manfred (2006): Gruppenprozesse und destruktive Gewalt. Gruppendynamik und Organisationsberatung 37 (4), S. 339–346.

Schindler, Raoul (1957): Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. Psyche 11 (5), S. 308–314.

Ders. (1968): Dynamische Prozesse in der Gruppenpsychotherapie. Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 2, S. 9–20.

Ders. (1969): Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik. Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 1, S. 31–37.

Schulz-Hardt, Stefan / Frey, Dieter (1998): Wie der Hals in die Schlinge kommt: Fehlentscheidungen in Gruppen. In: Ardelt-Gattinger, Elisabeth et al. (Hrsg.): Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 139–158.

Dr.-phil.-Dipl.-Psych.-Klaus.Antons

Trainer für Gruppendynamik DGGG, Supervisor DGSv. Seit 1983 selbstständig in den Bereichen Organisations- und Teamentwicklung, Supervision und Coaching, Therapie. Tätig in der Ausbildung von Sozialtherapie, Gruppendynamik, Supervision, Führungskräfte trainings und Persönlichkeitsentwicklung.



Anzeige

SOUVERÄN & GELASSEN IN KONFLIKTEN VERMITTELN.

WIR QUALIFIZIEREN SIE.

Die Freiburger Experten für Wirtschafts- und Teammediation, Konfliktklärung und Coaching:

- **Innere Konflikte lösen. The Work für Mediatoren**
Seminar: 08.-09.10.2016
- **Klärungshilfe für Mediator/innen I mit Chr. Prior**
Seminar: 20.-21.12.2016
- **Zertifizierung Conflict Dynamics Profile®**
Seminar: 13.-14.12.2016 & 20.03.2017
- **Einfach visualisieren in Mediation & Coaching**
Seminar: 17.-18.03.2017

**INFOMATERIAL
KOSTENLOS
ANFORDERN:**

dialog@zweisicht.de
Tel. +49 761 20 22 200

zweisicht.akademie

www.zweisicht.de