

Macht und Einfluss in (Lern-?)Gruppen

Ist Macht „pfui“?

Langjährige Erfahrung als Trainer für Gruppendynamik hat mir gezeigt, dass der Begriff „Macht“ vor allem für Menschen aus dem Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsbereich eine abwertende Konnotation hat und unmittelbar mit Machtmissbrauch verknüpft wird. Macht ist fast ein Unwort; „man“ oder „frau“ ist demokratisch, kollegial, politisch korrekt. Einer solchen Haltung möchte ich die folgenden Überlegungen entgegensetzen.



Autor |
Dr. phil. habil., Dipl.-Psych.
Klaus Antons, Trainer
für Gruppendynamik
(DGGG), Supervisor und
Coach (DGSv)

www.klausantons.de

Unter einer sozialpsychologisch-gruppendynamischen Perspektive ist Macht eine Grundgegebenheit, eine Grundbedingung menschlichen Miteinanders. Denn: Menschen sind eben nicht gleich (vor dem Gesetz sollten sie es allerdings sein), sondern unterschiedlich. In jedem sozialen Kontext differenzieren sich deshalb die Machtverhältnisse. Das hat als einer der ersten der niederländische Verhaltensforscher Schjelderup-Ebbe auf Hühnerhöfen beobachtet. Hier wird die Statushierarchie dadurch entschieden, welches Huhn welche anderen am Kamm picken darf und welches nicht. Dabei ist das Alpha-Huhn dasjenige, das alle anderen picken darf, aber selbst von keinem gepickt wird. Das Omega-Huhn ist jenes, das von allen gepickt wird und kein anderes picken darf (die griechischen Buchstaben sind anders verwendet als in der soziodynamischen Grundformel von Raoul Schindler; neu dazu Schindler 2016). Entsprechendes kann man bei Menschen in Diskussionsgruppen feststellen: Da gibt es die Alpha-Hühner oder -Hähne, die jedem anderen ins Wort fallen dürfen und von niemandem in ihrem Redefluss gebremst werden, und da gibt es die Omegas, die nie zu Wort kommen, immer etwas zu spät dran sind, und, wenn sie einmal angefangen haben, sehr bald ausgebremst werden.

Das verdeutlicht, dass Macht im sozialpsychologischen Sinne nicht ganz das ist, als das Max Weber sie soziologisch definiert hat: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1921/22, Kap. 1, § 16). Seine Machttheorie

hat Heinrich Popitz (1992) in verschiedenen Essays entwickelt, die gesammelt unter dem Titel „Phänomene der Macht“ erschienen sind. Popitz versteht unter Macht „das Vermögen, sich gegen fremde Kräfte durchzusetzen“ (1992, S. 22). Auch Niklas Luhmann hat sich insbesondere mit Macht in Organisationen und deren Definition auseinandergesetzt; wegen der gebotenen Kürze sei auf eine neue Arbeit von Rudi Wimmer (2017) verwiesen. Der Bedeutungsumfang dieses zentralen Begriffs der Sozialwissenschaften bleibt umstritten.

Führen und sich führen lassen

Macht im sozialpsychologischen Sinne ist also nicht genau das, was die genannten und andere Soziologen herausgearbeitet haben. Sie ist auch keine Persönlichkeitseigenschaft; nicht das, als was der Südkurier (Nr. 110/2017 vom 13.05.2017, S. 30) es im spät-kapitalistisch-utilitaristischen Sinne verkaufen möchte: als ein „Persönlichkeitsupgrade, um Ihr Leben und Ihre Karriere in Eigenregie zu gestalten“.

Unter sozialpsychologischer Perspektive ist Macht – wie der verwandte Begriff „Einfluss“ – vielmehr das, was seit dem durchaus modern anmutenden Hegel’schen Herr-und-Knecht-Paradigma bekannt ist: ein Aufeinanderverwiesen- und -angewiesen-Sein eine Art sozialer Tauschwährung, ein Ergebnis von Geben und Nehmen, Anbieten und Annehmen, das mindestens zwei Rollenträger benötigt. Ferner gilt das Weber’sche „auch gegen Widerstreben“ nicht, vielmehr bedarf es eines – vielleicht unbewussten – Einverständnisses.

Wo es „all Chiefs and no Indians“ gibt, können sich Machtverhältnisse nicht entwickeln. Führung und die damit verbundene Macht kann nur gegeben werden, wenn Menschen da sind, die bereit sind, sich führen zu lassen und bereit sind, sich der Macht unterzuordnen (vgl. Abbildung 1).

Der gruppendynamische Raum

Dieses dialektische oder interaktive Verständnis von Macht und seine Bedeutung für das Umgehen mit ihr hat vor mehr als zwanzig Jahren Oliver König in seinem bis heute nicht übertroffenen Grundlagenwerk über „Macht in Gruppen“ (König 1996) entwickelt. Für in soziologischer Terminologie nicht Geschulte ist es erst ab Kapitel vier mit Gewinn zu lesen; die drei ersten Kapitel sind das „soziologische Unterfutter“, mit einer fundierten Erörterung der Weber'schen und Luhmann'schen Machtdefinitionen in ihrer Anwendbarkeit auf sozialpsychologische Kontexte (S. 26 f.). Die Aufgaben, die sich einer Gruppe stellen, werden sodann im Hinblick auf die Notwendigkeit der Übernahme von Macht praxisnah diskutiert. Welche Macht haben die Schweiger? Welche Macht brauche ich, um als Leiter oder Leiterin eine Gruppe durch ihren Prozess zu begleiten? In welche Paradoxien begeben sich, wenn ich eine Gruppe zur Selbstorganisation anstiften will? Welche Macht haben denn nun die Frauen und die Männer in einer Gruppe? Diese und andere, mit fundierter Erfahrung und in guter Tiefe bearbeiteten Fragen machen den Wert dieses heute immer noch lesenswerten Buchs aus.

Vor gut zwei Jahrzehnten suchten Oliver und ich zusammen mit drei anderen Kollegen nach einem Verständnismodell, um längerfristige Gruppenprozesse besser verstehen zu können als mit den herkömmlichen Phasenmodellen. Wir stießen dabei auf ein altes, ursprünglich personal gedachtes Modell (Schutz 1966; Yalom 1970; näher ausgeführt in Antons/Amann/Clausen/König/Schattenhofer 2004), das in der oralen Tradition von Don Nylén sinngemäß hieß: Jede Gruppe muss sich mit drei Themen auseinandersetzen und sie bewältigen: drinnen-draußen, nah-fern, oben-unten.

Durch Amann (in Antons et al 2004, S. 30 ff.) wurde dieses schlichte Modell psychoanalytisch hergeleitet und aufgezeigt, welche markante Rolle diese Dimensionen in Gruppen haben. Wir haben den

Abb. 1: Klar, wer hier das Sagen hat und der Bandleader ist!



Foto: Klaus Antons

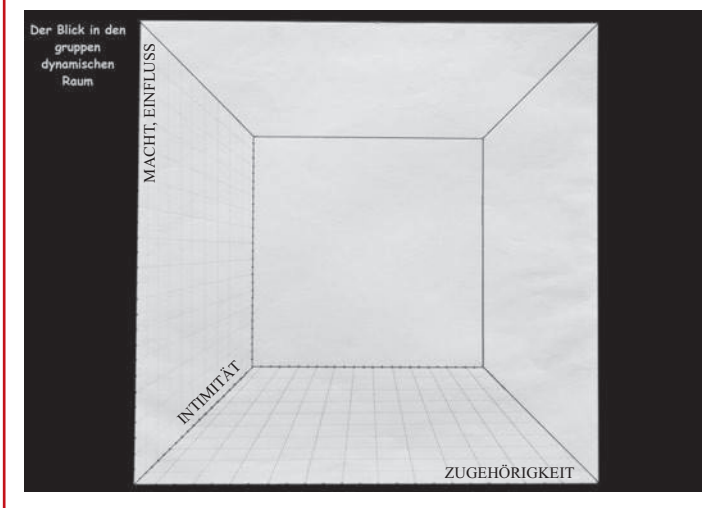
polaren Spannungsbegriffen die Obertitel „Zugehörigkeit“, „Intimität“ und „Macht“ gegeben.

Dieser gruppendynamische Raum hat sich seit seinem Ersterscheinen 2001 als brauchbares Modell zum Verständnis von Gruppenprozessen durchgesetzt, das der Macht ihren Stellenwert im Kontext anderer Dimensionen zuweist. Es hat sich als taugliches Instrument zum Verständnis von Gruppenprozessen und als eine brauchbare Hilfe zur Intervention entwickelt. Das Modell ist vielerorts rezipiert und weiterentwickelt worden; am meisten hat das Buch von König und Schattenhofer (2006) dazu beigetragen. Es greift auf die Feldkräfte Kurt Lewins (vgl. Stützle-Hebel/Antons 2017) zurück und postuliert, anders als die Phasenmodelle, eine kontinuierliche, dynamische Spannung zwischen den Polaritäten jeder Dimension, aber auch zwischen den drei Dimensionen. Mathematisch-geometrisch wären orthogonale Achsen zwar voneinander unabhängig (vgl. Abbildung 2), sie sind in der dreidimensionalen Darstellung jedoch als dynamisch-interdependent gedacht: Jede Lokomotion im Raum beeinflusst alle drei Dimensionen.

Zugehörigkeit, Intimität und Macht

Die Dimension „Zugehörigkeit“, das Drinnen oder Draußen, verweist auf das Bedürfnis, mit anderen Menschen zusammenzusein und zum anderen

Abb. 2: Der gruppendynamische Raum (nach Antons et al. 2001)



darauf, dass eine Gruppe eine Grenze um sich ziehen und bestimmen muss, wer dazugehört und wer nicht, wer also ausgeschlossen ist. Diese „Außenhaut“ der Gruppe entsteht ausgesprochen schnell und versetzt die möglichen Mitglieder in die potenziell existenziell bedrohliche Situation, nicht dazuzugehören. Jeder, der Mannschaftsbildungen in der Schule erlebt hat, kennt diese Gefühle: Erfülle ich die Bedingungen für eine Mitgliedschaft oder falle ich heraus? Bin ich von den anderen akzeptiert oder passe ich nicht dazu? Bin ich das schwarze Schaf? Diese Grenze nach außen definiert erst die Sozialform Gruppe; die Entwicklungsmöglichkeiten einer Gruppe hängen davon ab, wie diffus, durchlässig, flexibel oder rigide die Grenzen gehandhabt werden. Realität ist ja auch, dass Menschen Mitglieder verschiedener Gruppen sind und sich daraus Überlappungen und Loyalitätskonflikte entwickeln können (Lewin 1968).

Die mit nah und fern, als „Intimität“ bezeichnete Dimension besagt etwas darüber, wie Nähe- und Distanzbedürfnisse in einer Gruppe gehandhabt werden. Zu welchen Anteilen herrscht eine Kultur der Distanz (Siezen, körperliche Distanz, Kühle und Sachbezogenheit) oder der Nähe (Körperkontakt, offener Umgang miteinander, informelle Kontakte) in der Gruppe? Werden die unterschiedlichen Wünsche der Mitglieder angemessen respektiert oder herrscht Zwang in die eine oder andere Richtung? Müssen alle „gleich nah“ sein, oder dürfen Untergruppen und Paare bestehen? Wie gehen die Geschlechter untereinander und miteinander um?

Die Dimension „Macht“, um die es in diesem Beitrag geht, das Oben und Unten, bezeichnet die Spannung zwischen Einfluss und Bedeutungslosigkeit und konfrontiert den Einzelnen mit Fragen der Hackordnung, der Stushierarchie, der Leitungsrollen, der informellen Rollen et cetera. Wie oben postuliert, können Menschen in einer Gruppe nicht gleich viel Einfluss nehmen. Macht ist nicht etwas, das jemand „hat“, sondern etwas, das aus der Wechselbeziehung entsteht, das gegeben und das genommen werden kann. Wichtige Fragen sind: Kann ich hier etwas gestalten oder werde ich von anderen gesteuert? Wie wirkungsvoll kann ich sein, wie viel Gestaltungsmacht habe ich? Wer hört auf mich, auf wen höre ich? Mit wem muss ich konkurrieren, mit wem muss ich mich solidarisieren, um etwas durchzusetzen?

Inwieweit eignet sich diese Dreidimensionalität des gruppendynamischen Raumes dazu, Prozesse in Gruppen zu beschreiben?

1. Sie zeigt, wie Amann (in Antons et al 2004) ausgeführt hat, so etwas wie eine zeitliche Abfolge in der Entwicklung einer sozialen Gruppe.
2. Sie kann, mit dem Raummodell eines Würfels, so etwas wie eine Ortung einer gegebenen Gruppe zu einem bestimmten Zeitpunkt vornehmen: Welche der drei Themen sind im Hier und Jetzt aktuell, werden bearbeitet, beschäftigen die Mitglieder?
3. Schließlich kann eine Gruppe ihre eigene Geschichte schreiben im Sinne einer Prozessanalyse, indem sie anhand ausgewählter Situationen definiert, wo im Raum sie sich zu gegebener Zeit aufgehalten hat (vgl. Antons et al. 2004).

Gruppenprozesse besser verstehen

Unter diesen drei eher groben Kategorien finden die allermeisten der gruppendynamischen Themen Platz, die als „Brillen“ oder „Suchkriterien“ verwendet werden, um Gruppen- und Teamprozesse besser zu verstehen: Normen, Regeln, Tabus, Widerstand, Konflikte, Entscheidungsprozesse, Rollen, Status und Hierarchie, Außenseiter- und Sündenbockphänomene, die spezielle Dynamik von Anfangs- und Schlusssituationen.

Wie sieht es nun mit der Macht in der Weiterbildung aus?

Grundlegend ist festzuhalten, dass jede Bildungsarbeit mit einem konstitutionellen Machtunterschied beginnt: Es gibt auf der einen Seite den oder die

Literatur |

- Antons, K./Amann, A./ Clausen, G./König O./ Schattenhofer, K.: Gruppenprozesse verstehen. Opladen 2001/Wiesbaden 2004
Bion, W.: Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart 1971
König, O.: Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. München 1996
König, O./Schattenhofer, K.: Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg 2006

Anbieter mit den entsprechenden Leitungspersonen und auf der anderen Seite die Abnehmer, die Lernenden. Auch die kollegialste und teilnehmerbezogenste Arbeit sollte über diesen grundlegenden Unterschied nicht hinwegsehen, sondern ihn sehr bewusst im Auge behalten. Denn er hat Konsequenzen.

Machtfaktor Widerstand

Eine der Konsequenzen ist Widerstand, der sich im Kontext von Lernen als Lernwiderstand manifestiert: Kursteilnehmende kommen zu spät und gehen früher; ein Kursteilnehmer schießt dauernd quer, fragt ständig nach und behauptet dann, es nicht verstanden zu haben; Supervisanden haben keine Anliegen; einzelne Kursteilnehmende dominieren und lassen andere nicht zu Wort kommen; auf Anfrage senken alle die Köpfe oder schauen demonstrativ aus dem Fenster. Hier geschieht etwas, das den deklarierten Zielen zuwiderläuft und nur zu verstehen ist als etwas, das „entgegensteht“. Und damit wird es zu einem Machtfaktor. Wie geht man in der Rolle als Leitung von Kursen, Trainings, Supervision und Coachings mit solchen Phänomenen um? Dagegen kämpfen wäre das eine, aber bei einem „Tauschgeschäft“ ist die Chance, zu gewinnen, relativ gering. Eine Kursgruppe kann die Leitung jederzeit auflaufen lassen und entmachten. Sinnvoller ist es, nach dem Sinn des Widerstands zu forschen, und zwar zusammen mit den Teilnehmenden: „Was an dem Geschehen hier ist so langweilig, dass es sich nicht lohnt, rechtzeitig zu kommen und bis zum Schluss zu bleiben?“ „Ist die Supervision so unergiebig, dass Ihnen nicht einfällt, was Sie als Anliegen mitbringen könnten? Oder ist es eine Sache des mangelnden Vertrauens, des ‚sich nicht von der schwachen Seite zeigen‘ zu können?“, und so weiter. Solche Machtkonflikte lassen sich in den meisten Fällen dadurch auflösen, dass alle Beteiligten dazu angeregt werden, sich den Sinn ihres Handelns bewusst zu machen.

Machtfaktor Regression

Eine zweite Konsequenz von Machtdifferenzen ist Regression, also das entdifferenzierende Zurückgehen auf eine frühere Entwicklungsstufe – im Gruppenkon-

zept von Wilfrid Bion (1971) geht es hierum in den „basic assumptions“: Solche „basalen Grundannahmen“ sind:

- Die Gruppe definiert sich als klein und hilflos gegenüber einer allmächtigen Leitungsfigur (also „dependency“ oder Abhängigkeit). Sie findet sich in der suchenden Anfangsphase, wenn einander fremde Menschen zusammenkommen und desorientiert sind. Dann „klumpen“ sie nicht selten an der Leitungsperson und fragen alle möglichen anscheinend unsinnigen Dinge. Der Machtaspekt, der darin steckt, ist die Weigerung, selbst zu denken, zu entscheiden und zu handeln. Das kann Kursleitende beträchtlich in Bedrängnis bringen und hilflos machen.
- Die Gruppe befindet sich in der Gegenabhängigkeit, entwicklungspsychologisch in Trotzalter und Pubertät. Wenn eine Gruppe in dieser (sogenannten Storming-)Phase ist, dann sind Rebellion und Aufruhr dran, dann bekommt die Kursleitung am deutlichsten und direktesten die Gegenmacht zu spüren. Auch hier ist ein Dagegenhalten, ein Kämpfen wenig erfolgversprechend; sinnvoller ist, die Haltung zu vertreten: „Was ist hier los? Ich lade Sie ein, mit mir herauszufinden, was hier so viel Widerstand nötig macht.“
- Es herrscht die Vorstellung, dass die Welt und die Gruppe ein Schlachtfeld sind, auf dem der Kampf „jeder gegen jeden“ die einzige Möglichkeit ist – neben der Flucht. Hier handelt es sich zwar um einen Machtkampf der Teilnehmenden untereinander, aber auch dies fordert die Kursleitung zum Handeln auf.

Macht in der Bildungsarbeit

Diese schlaglichtartigen Hinweise mögen deutlich machen, dass es für jede und jeden in der Erwachsenenbildung Tätigen kaum vermeidbar ist, sich mit Fragen der Macht zu befassen – und dann ist es wohl besser, das bewusst und auch mit Lust zu tun. Ich hoffe, es ist in diesem Beitrag deutlich geworden, dass Macht keineswegs „pfui“ ist, sondern auch in solchen zunächst machtfern erscheinenden Bereichen wie der Bildungsarbeit eine wichtige und unverzichtbare Rolle spielt.

Fortsetzung Literatur |

- Lewin, K.: Der Hintergrund von Ehekonflikten. In: Lewin, K. (Hrsg. Weiss Lewin, G.): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim 1968, urspr. 1940
- Popitz, H.: Phänomene der Macht. Autorität-Herrschaft-Gewalt-Technik. Tübingen 1992
- Schindler, R.: Das lebendige Gefüge der Gruppe. Hrsg. von Spaller, C./Wirnschimmel, K./Tippe, A./Lamatsch, J./Margreiter, U./Krafft-Ebing I./Ertl, M. Gießen 2016
- Schutz, W.C.: The interpersonal underworld. New York 1966 (zuerst 1958 unter dem Titel „FIRO: A Three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior“).
- Stütze-Hebel, M./Antons, K.: Einführung in die Praxis der Feldtheorie. Heidelberg 2017
- Weber, M.: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen 1921/22
- Wimmer, R.: Macht und Organisation. In: osb-i Reader 2017, S. 123-132
- Yalom, I.D.: Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. München 1996; zuerst 1970