

Von der Sektion AG im DAGG zur D3G – ein Transformationsprozess

Peter Döring und Werner Knauss

Zusammenfassung

Als Beteiligte beschreiben wir den Veränderungsprozess innerhalb der Sektion Analytische Psychotherapie (Sektion AG) des Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG). Geschichte kennt nicht nur eine Wahrheit: Wir geben unsere Sichtweise anhand vorhandener Protokolle, E-Mails und unserer persönlichen Erinnerungen wider und laden andere zu Stellungnahmen aus ihrer Perspektive ein. Unser Ziel ist ein Austausch über die gemachten Erfahrungen, um diese zu bewahren und aus ihnen für spätere Situationen zu lernen. An dem Veränderungsprozess, der schließlich in die Gründung der Deutschen Gesellschaft für Gruppenanalyse und Gruppendynamik (D3G) mündete, waren wir in unterschiedlichen Rollen beteiligt. Peter Döring wurde als Stellvertreter am 03. Mai 2008 in die Sektionsleitung gewählt, zusammen mit Kurt Höhfeld als Sektionsleiter und Ulrich Schultz-Venrath als weiterem Stellvertreter. In dieser Funktion war er an allen Aktivitäten beteiligt, die zunächst der Problematisierung des Status Quo innerhalb des DAGG und der Sektion AG dienten und dann das Ziel der Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft anstrebten. Werner Knauss stand als früherer Leiter der Sektion AG dieser Ausrichtung kritisch gegenüber und favorisierte zunächst eine Neugründung ausschließlich aus der Sektion AG heraus. Nach einer konfliktreichen Umbruchphase innerhalb der Sektion AG, die fast zwei Jahre dauerte, arbeiteten wir gemeinsam in der Satzungskommission für die neue Gesellschaft. Wir beschreiben die Vorgeschichte innerhalb des DAGG, die Konflikte und Umbrüche innerhalb der Sektion AG und die spätere Zusammenarbeit mit Mitgliedern der Sektionen Gruppenmethoden in Klinik und Praxis (Sektion KuP) und Intendierte Dynamische Gruppenpsychotherapie (Sektion IDG) innerhalb der Satzungskommission. Am Ende vieler emotionaler und inhaltlicher Klärungsprozesse stand eine von einer breiten Mehrheit getragene Satzung, auf deren Basis die Deutsche Gesellschaft für Gruppenanalyse und Gruppenpsychotherapie (D3G) gegründet wurde.

Gruppenpsychother. Gruppendynamik 49/2013, 69-94

1 Einleitung und Ausgangslage

Das Durchschnittsalter der Mitglieder der Sektion Analytische Gruppenpsychotherapie (AG) lag 2009 bei etwa 62 Jahren. In diesem Altersdurchschnitt spiegelt sich eine Entwicklung wider, die ähnlich in den meisten Organisationen der psychoanalytischen und gruppenanalytischen Szene verlaufen ist.

Die psychoanalytischen und gruppenanalytischen Ausbildungsinstitute, die Fachgesellschaften, auch die Lindauer und Langeooger Psychotherapiewochen sind im „Psychoboom“ der 70er und 80er Jahre zur vollen Entfaltung gelangt, wenn sie nicht in dieser Zeit erst gegründet wurden. Als Beispiel nennen wir die

Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für Psychoanalyse, Psychotherapie, Psychosomatik und Tiefenpsychologie (DGPT). 1970 hatte diese 400 Mitglieder. Im Jahr 2009 waren es über 3.300. Eine Steigerung um 800 %! Damit ist allerdings der Gipfel erreicht. Es gibt weniger Ausbildungskandidaten an den psychoanalytischen Instituten und damit auch weniger Absolventen, die zukünftig Mitglied in der DGPT werden könnten.

Verbunden mit dieser Entwicklung steigt das Durchschnittsalter der Mitglieder weiter an. In Lindau und Langeoog altern die Teilnehmer parallel zu den Veranstaltern. Es kommen zwar in beiden Gruppen immer auch Neue hinzu – jedoch sind dies nicht sehr viele, so dass der Altersdurchschnitt weiter steigt. Damit stehen alle diese Organisationen vor ähnlichen demografischen und strukturellen Herausforderungen. Wir gehen hierauf am Ende noch einmal ein.

Der von uns beschriebene Transformationsprozess erfolgte in einer besonderen Situation, die sich aus der Entwicklung der Sektion AG und des Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) ergab.

Wir beschreiben den Veränderungsprozess, der zunächst von der Leitung der Sektion AG initiiert wurde, in chronologischer Reihenfolge. In diesem Prozess spielten unterschiedliche Ebenen der Klärung eine Rolle, die in Abbildung 1 dargestellt sind.

Ebenen des Klärungsprozesses

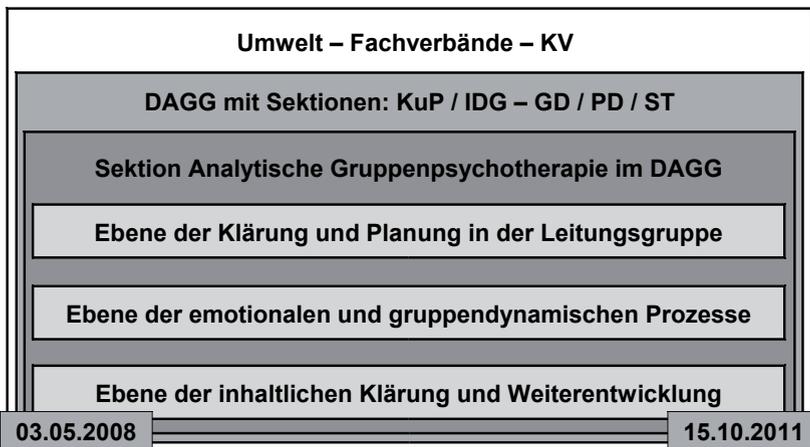


Abbildung 1: Ebenen des Klärungsprozesses innerhalb der Sektion AG und zu deren „näherer und entfernterer Umwelt“ – DAGG, Fachverbände, Kassenärztliche Vereinigungen etc.

Wir stellen innerhalb der Sektion AG drei Klärungsebenen dar:

1. Ebene der Klärung und Planung in der Leitungsgruppe: Damit sind die Überlegungen gemeint, mit denen die Sektionsleitung versuchte, auf die Entwicklung der eigenen Organisation Einfluss zu nehmen.
2. Ebene der emotionalen und gruppendynamischen Prozesse: In Gruppen und Organisationen entstehen Gefühle. Diese sind teilweise stark und können die Betroffenen heftig „in den Griff“ nehmen. Jede inhaltliche Erörterung und Klärung setzt voraus, dass die emotionale Dynamik, die aus dem Zusammenwirken in und zwischen Gruppen erwächst, gebremst, bewältigt und zumindest ansatzweise verstanden wird. Sonst geschieht es allzu leicht, dass die inhaltliche Argumentation nur im Anschein besteht, während „in Wirklichkeit“ emotionale und gruppendynamische Themen verhandelt werden. Die Notwendigkeit emotionale und gruppendynamische Prozesse zu klären, betrifft alle Gruppen einschließlich der Leitungsgruppe.
3. Ebene der inhaltlichen Klärung und Weiterentwicklung: Hierunter fallen die inhaltlichen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, die schrittweise die Entwicklung begleiten und bestimmen. Wirklich möglich wurden diese inhaltlichen Klärungen erst, nachdem im Rahmen der vorigen Ebene (wieder) ausreichendes Vertrauen hergestellt war.

Auf die Beziehungen zur „Umwelt“ gehen wir nur insoweit ein, als sie für den Transformationsprozess von der Sektion AG zur Deutschen Gesellschaft für Gruppenanalyse und Gruppenpsychotherapie (D3G) relevant sind. Dies betrifft insbesondere die Entwicklung des DAGG und seiner Sektionen und auch die parallel verlaufenen Entwicklungen in der Sektion Gruppenmethoden in Klinik und Praxis (Sektion KuP) und in der Sektion Intendierte Dynamische Gruppenpsychotherapie (Sektion IDG).

Der Veränderungsprozess wurde von der Sektionsleitung initiiert und gesteuert. Doch was heißt hier „gesteuert“? „Wir sagen zwar, dass wir ein Gespräch ‚führen‘, aber je eigentlicher ein Gespräch ist, desto weniger liegt die Führung desselben in dem Willen des ein oder anderen Partners. So ist das eigentliche Gespräch niemals das, was wir führen wollten. Vielmehr ist es im Allgemeinen richtiger zu sagen, dass wir in ein Gespräch geraten, wenn nicht gar, dass wir uns in ein Gespräch verwickeln. Wie da ein Wort das andere gibt, wie ein Gespräch seine Wendungen nimmt, seinen Fortgang und seinen Ausgang findet, das mag sehr wohl eine Art Führung haben, aber in dieser Führung sind die Partner des Gesprächs weniger die Führenden als die Geführten. Was bei einem Gespräch ‚herauskommt‘, weiß keiner vorher [...]. All das bekundet, dass das Gespräch einen eigenen Geist hat, und dass die Sprache, die in ihm geführt wird, eine eigene Wahrheit in sich trägt, d. h. etwas ‚entbirgt‘ und heraustreten lässt, was fortan ist“ (Gadamer, 1960, S. 361).

Was Gadamer hier über das Führen von Gesprächen sagt, gilt auch für das Führen in Veränderungsprozessen – man weiß nicht, wo man landet, wenn man auf die Reise geht. Die Reise kann gut verlaufen, sie kann allerdings auch misslingen

und in die Irre führen. Auf jeden Fall besteht die Aufgabe, zu führen und zu leiten, nicht darin, einen vorher festgelegten Plan umzusetzen. Vielmehr geht es um ein Vorgehen in kleinen Schritten, das immer wieder die aktuelle Situation wahrnimmt und auf diese reagiert, wie wir es in Abbildung 2 darstellen.

Modell situatives Führen

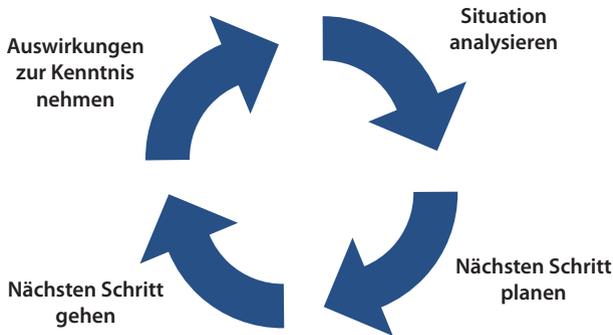


Abbildung 2: Modell situatives Führen

2 Vorgeschichte: Der DAGG und seine Sektionen

Der DAGG wurde 1967 in Karlsruhe gegründet. Die Spannungen und Strukturprobleme des DAGG, die bereits in die Gründung eingegangen sind, geben wir hier – der Darstellung Kurt Höhfelds (2012) folgend – zusammenfassend wieder: Bereits in der Gründungsphase habe zwischen der Sektion AG und Gruppendynamik (Sektion GD) ein Konkurrenzverhältnis bestanden. „Zur Bändigung der von Anfang an spannungsvollen Situation formulierten die Gründungsmitglieder eine Satzung, die den Verein als reinen Mitgliederverein definierte und einer vergleichsweise schwachen Mitgliederversammlung einen starken Vorstand gegenüberstellte“ (S. 101). Der Vorstand habe so die Aufgabe gehabt, über die zugrunde liegende Gruppenidee zu wachen. Dabei gliederte sich der DAGG in so genannte „wissenschaftliche Sektionen“. Mit einer nachlassenden Bedeutung des Ideals „Gruppe“ und einer stärkeren Orientierung auf die jeweils eigene Sektion verlor der DAGG für seine Mitglieder an Bedeutung gegenüber „ihrer“ jeweiligen Sektion. Die jeweils eigene Sektion erschien für die Mitglieder zunehmend als der „eigentliche“ Verein, zu dem Loyalität und Mitgliedschaft bestand. „In der Sektion AG habe ich oft gehört, ‚wir sollten aus dem DAGG austreten und endlich einen eigenen Verein gründen‘. Der DAGG *außen* schien das Leben der Sektion AG *innen* zu stören“ (Höhfeld, 2012, S. 102). Aus

persönlichen Kontakten zu Mitgliedern anderer Sektionen wissen wir, dass es dort ähnlich aussah. Allerdings ergaben sich über längere Zeit keine offene und breite Diskussion und kein hinreichender Druck für eine Veränderung. Höhfeld nennt als Gründe hierfür „eine Trägheit des Systems“, „Angst vor einem befürchteten Chaos“ und die Entwicklung, dass „alle Sektionen seit Jahren längst ihren eigenen Weg gegangen waren und wie eigenständige Vereine fungierten. ... Dies schlug sich ja auch im Sprachgebrauch nieder, denn man sprach schon lange von *Sektionsvorsitzenden*, obwohl sie de jure nur *Sektionsleiter* waren“ (S. 102 f.).

Kurt Höhfeld beschreibt die Situation im Vorstand des DAGG 2008, bei Beginn seiner Mitarbeit als „lähmendes Patt“. Alle Sektionen hätten zwar formal am DAGG festgehalten, letztlich aber ihre Interessen verfolgt und „dem DAGG-Vorstand die Verantwortung für die Lösung der entstandenen Problematik“ zugeschoben (ebd.). Besonders deutlich wurde dies im Falle der Sektionen Gruppendynamik (Sektion GD) und Psychodrama (Sektion PD), die jeweils rechtlich eigenständige Vereine gegründet hatten. Zwar war die Mitgliedschaft (noch) an die Mitgliedschaft im DAGG gebunden, aber ein „Ablegen“ schien jederzeit möglich.

Als größte Sektion war die Sektion AG schon seit der Gründung des DAGG in einer besonderen Position: Um Mitglied dieser gruppenpsychotherapeutischen Sektion werden zu können, musste man zuvor eine einzelanalytische Ausbildung nach den Richtlinien der DGPT absolviert haben. Zwar wurden ab 1998 auch Ausnahmen hiervon möglich (s. u.). Gleichwohl behielt die Mitgliedschaft in der Sektion AG einen besonderen und exklusiven Charakter bei. Hinzu kam, dass die Mitglieder der Sektion AG selbstverständlich über einen Zugang zur Behandlung im Rahmen der Krankenversorgung verfügten, den die Mitglieder der Sektionen GD, PD und der kleinsten Sektion Sozialtherapie (Sektion ST) in der Regel nicht hatten. Die Sektion KuP wurde im Jahr nach Gründung des DAGG (1968) von und für psychodynamisch tätige Gruppenpsychotherapeuten gegründet, die nicht Psychoanalytiker waren – dabei gab es eine Reihe von Doppelmitgliedschaften (Sektion AG und Sektion KuP). Die Sektion IDG befand sich in einer Sondersituation; hier waren Gruppenanalytikerinnen und Gruppenanalytiker Mitglieder, die ihre Ausbildung in der ehemaligen DDR gemacht hatten oder deren Ausbilder dort ihre gruppenpsychotherapeutischen Wurzeln hatten.

Aus persönlichen Berichten (Karl König, Peter Kutter, Wulf-Volker Lindner) wissen wir, dass es in den beiden ersten Jahrzehnten nach Gründung des DAGG zwischen den Sektionen AG und GD durchaus wechselseitigen inhaltlichen Austausch gab. Dieser Austausch fand auch eine gewisse Institutionalisierung. So sah die Weiterbildungsordnung der Sektion AG in ihrer Fassung von 2002 noch als Empfehlung „die Teilnahme an einem gruppendynamischen Laboratorium“ vor. In den letzten beiden Jahrzehnten spielten solche „wechselseitigen Besuche“ allerdings kaum noch eine Rolle. Ergänzten sich gruppenanalytische und gruppendynamische Methoden im DAGG trotz aller Konkurrenz anfangs, kam es im Laufe der Jahre zunehmend zu einer Distanzierung der Sektionen.

Als ein bedeutsames Beispiel für den Stillstand und eine Blockierung in zentralen berufspolitischen Fragen nennen wir hier die Honorarentwicklung im Bereich der ambulanten Gruppenpsychotherapie. Bis 1987 erzielte man mit vier Gruppenteilnehmerinnen oder -teilnehmern das gleiche Honorar wie mit zwei psychoanalytischen Einzelbehandlungen, die die gleiche Zeit benötigen wie eine Gruppensitzung. Die Organisation einer Gruppe verlangt einen höheren Aufwand – zusätzlicher Gruppenraum, zusätzliche Ausbildung in Gruppenpsychotherapie usw. Bei acht Patienten in der Gruppe war die Durchführung von Gruppenpsychotherapie trotz dieses Aufwands finanziell lukrativ. Von 1987 an wurden die Honorare für Gruppenpsychotherapie nicht mehr im gleichen Verhältnis zu den Einzeltherapiehonoraren erhöht. In der Folge waren sieben Mitglieder in einer Gruppe erforderlich, um das gleiche Honorar wie für zwei Einzeltherapien zu erzielen. Dies führte dazu, dass immer weniger Gruppen angeboten wurden. Obwohl diese Entwicklung seit 1987 bekannt war und immer wieder diskutiert wurde, konnten die Sektion AG und der DAGG mit ihren vielfältigen und intensiven berufspolitischen Aktivitäten als Fachverbände nur die Verhandlungen vorbereiten, weil ihre Gesprächspartner (KBV, Bundesärztekammer, Kassenvertreter etc.) empirische Daten und einen Berufsverband aller Gruppenpsychotherapeuten als Verhandlungspartner forderten. Die Sektion AG initiierte deshalb zusammen mit dem DAGG verschiedene empirische Untersuchungen zur Effektivität und zur ökonomischen Effizienz der ambulanten Gruppenpsychotherapie, die sie finanziell unterstützte. 1999 wurde, auch initiiert von Mitgliedern der Sektion AG, der Berufsverband approbierter Gruppenpsychotherapeuten (BAG) gemeinsam von analytischen, psychodynamischen und verhaltenstherapeutischen Gruppenpsychotherapeuten gegründet. Den Vorverhandlungen der Sektion AG und des DAGG, den sehr positiven Ergebnissen der gesundheitsökonomischen und empirischen Effektivitäts- und Effizienzstudien und dem BAG ist es zu verdanken, dass seit 2005 die Honorare für Gruppenpsychotherapie wieder in die „alte Parität“ gesetzt wurden, so dass sich heute Gruppenpsychotherapie auch finanziell wieder lohnt. Allerdings wird es wohl noch Jahre dauern, bis wieder mehr Gruppenpsychotherapie angeboten wird.

3 Wahl und Auftrag

Zur Mitgliederversammlung am 03.05.2008 erklärte die Sektionsleitung, die aus Angelika Berghaus, Kurt Höfeld und Ulrich Schultz-Venrath bestand, geschlossen ihren Rücktritt, weil sich in der Sektionsleitung unvereinbar erscheinende Interessen der Sektionsmitglieder spiegelten. Ein Jahr zuvor war Rudolf Heltzel nach einjähriger Mitgliedschaft vorzeitig aus der Sektionsleitung ausgeschieden. Rückblickend finden in diesen Rücktritten aus unserer heutigen Wahrnehmung auch die strukturellen Probleme innerhalb des DAGG und zwischen seinen Sektionen einen Ausdruck. Die Spannungen im DAGG wurden auch in der Dynamik der Leitung der Sektion AG und in die Sektion AG selbst hinein wirksam. Hier bestand der Kon-

flikt zwischen einer autonomen Entwicklung der Sektion AG und einer Einbindung der Sektion in die Interessen des Gesamt-DAGG. Eine wichtige Frage dabei war der Umgang mit Tagungen des Gesamt-DAGG. Zum einen sollte die Sektion AG ein Defizit dieser Tagungen mittragen, die sie selbst nicht befürwortet hatte. Zum anderen gab es die Forderung, dass die Sektion AG ihre Jahrestagung zugunsten einer gemeinsamen DAGG Tagung aufgeben solle, was 2009 tatsächlich geschah. Die Mehrheit im Gesamtvorstand des DAGG hatte sich in diesem Punkt gegenüber der Leitung der Sektion AG durchgesetzt. Dies trug vermutlich zu einer Verschärfung der Autonomieentwicklung der Sektion AG bei.

In der Mitgliederversammlung am 03.05.2008 stellten sich Kurt Höhfeld als Sektionsleiter und Ulrich Schultz-Venrath als Stellvertreter zur Wahl. Peter Döring wurde als weiterer Stellvertreter gewählt.

Einen breiten Raum in der Diskussion nahmen die Spannungen und anstehende Veränderungen innerhalb des DAGG ein. Schließlich wurden mehrere Anträge zu diesem Themenbereich zurückgezogen und es erging der Auftrag an die Sektionsleitung, die Situation zu analysieren und einen Klärungsprozess innerhalb der Sektion AG – gegebenenfalls im Rahmen einer außerordentlichen Mitgliederversammlung – einzuleiten.

4 Analyse und erste Schritte

Die neu gewählte Sektionsleitung bemühte sich, dem genannten Auftrag möglichst bald gerecht zu werden. Sie setzte sich mit der Situation innerhalb des DAGG auseinander und überlegte mögliche Handlungsoptionen, informierte die Mitglieder mit einem ersten Rundschreiben am 18.05.2008 und lud für den 12./13.09.2008 zu einer „Arbeitsgruppe Zukunft“ ein. „Dieser erste Rundbrief blieb fast vollkommen echo-los. Wir waren erst erstaunt, dann enttäuscht und schließlich ernüchtert“, beschreibt Kurt Höhfeld die Stimmung in der Sektionsleitung, als alle Bemühungen lediglich zu einem Treffen am 18.10.2008 in Kassel führten, an dem neben den Mitgliedern der Sektionsleitung Christian Warrlich und Mohammad Ebrahim Ardjomandi teilnahmen. Dies machte die geringe Unterstützung deutlich, die die Sektionsleitung bei den Mitgliedern hatte, die anstehenden Konflikte in Bezug auf die Entwicklung der Sektion und im Verhältnis zum DAGG weiter zu bearbeiten. Vielleicht ist diese Thematik auch der Hintergrund dafür, dass die Mitgliederversammlung 2008 Mühe hatte, Kandidaten für die Wahl in die Sektionsleitung zu finden.

Die Sektionsleitung sah im Hinblick auf die geplante Gesamttagung des DAGG einen hohen Veränderungsdruck in Bezug auf die strukturellen Themen des DAGG. Gleichzeitig bestand ein Gefühl der Lähmung und mangelnden Rückendeckung für das eigene Handeln durch die fehlende Resonanz aus der Mitgliedschaft der Sektion AG. Weiteres Abwarten oder ein erneutes Vertagen der Diskussion auf das Folgejahr – die Jahrestagung 2009 war, wie bereits erwähnt, zugunsten einer

Tagung des Gesamt-DAGG ausgesetzt worden – erschien der Sektionsleitung vor dem Hintergrund der Spannungen im DAGG-Gesamtvorstand nicht angezeigt. Zwei Sektionen hatten bereits einen eigenen Verein gegründet, die Sektion AG überlegte dies zu tun, die Sektion KuP sah sich als eigenständiger Verein nicht überlebensfähig. Dies führte zu einer Lähmung in den Diskussionen des Gesamtvorstands.¹ Statt sich weiter mit den eigenen Mitgliedern in dieser Situation auseinanderzusetzen, suchte die Sektionsleitung gemeinsame Interessen mit den Sektionen IDG und KuP. In dieser Situation fragte Kurt Höhfeld bei den Leitern dieser Sektionen an, „ob sie angesichts der bekannten Situation ein Interesse an gemeinsamen Gesprächen hätten. Ich bekam sofort eine positive Antwort. Darauf trafen sich am 10.01.2009 die Vorstandsmitglieder der Sektionen AG, IDG und KuP mit Höhfeld, Schultz-Venrath, Döring, Seidler, Heyne, Jung-Römer, Zillner, Scholz und Brandes mit dem Ziel, den Grad der Gemeinsamkeit der Interessen der drei Sektionen auszuloten. In dieser Zusammensetzung war die im DAGG-Vorstand blockierte Situation plötzlich aufgehoben“ (Höhfeld, 2012, S. 105 f.). Hier wurde die Idee einer gemeinsamen Vereinsgründung schnell zum Thema. Es wurden kurzfristig „Eckpunkte eines neuen Vereins für ‚Gruppentherapie, Gruppenanalyse und Organisationsberatung‘ (Arbeitstitel)“ formuliert. „Nach diesem ersten Treffen nahm die Entwicklung schnell Fahrt auf“ (Höhfeld, 2012, S. 106). Anfang Dezember 2008 hatte die Sektionsleitung zu einer außerordentlichen Mitgliederversammlung für den 24.01.2009 ins Sigmund Freud Institut Frankfurt zum Thema „Zukunft des DAGG und der Sektionen“ eingeladen. Hier kamen mit 18 Teilnehmern wieder nur sehr wenige Mitglieder der Sektion AG und die zwischenzeitlich sich neu eröffnenden Perspektiven wurden interessiert erörtert. Bei einem Meinungsbild – für eine formale Abstimmung war der Sektionsleitung die Teilnahme zu gering – sprachen sich alle Anwesenden für eine Vereinsgründung aus und 17 Mitglieder waren dafür, eine Vereinsgründung im Rahmen einer so genannten „großen Lösung“ gemeinsam mit den Sektionen KuP und IDG auf der Basis der vorgelegten „Eckpunkte“ weiter zu verfolgen. Weitere Details zur Entwicklung bis hierher können bei Höhfeld (2012) nachgelesen werden. Höhfeld schreibt: „Der weitere Ablauf ist bekannt“ (S. 107) und fasste die Ereignisse zwischen Februar 2009 und der Gründung im Oktober 2011 sehr kurz zusammen.

Aus unserer Sicht ging es jetzt jedoch erst los: Stand bis hier die Klärung innerhalb der Sektionsleitung, das Ausloten von Möglichkeiten und die Information an die Mitglieder im Vordergrund, änderte sich dies deutlich durch die Veröffentlichung des Protokolls der außerordentlichen Mitgliederversammlung, den Rundbrief der Sektionsleitung vom 29.01.2009 und den Reaktionen, die daraufhin aus der Mitgliedschaft der Sektion AG erfolgten.

¹ Die Sektion IDG hatte aufgrund ihrer Geschichte schon immer einen Sonderstatus und war ebenfalls parallel als rechtlich selbständiger Verein organisiert.

5 „Hilfe, die meinen es ernst!“

Die Richtung, die mit der außerordentlichen Mitgliederversammlung in Frankfurt eingeschlagen wurde – auch wenn hier keine Entscheidung getroffen, sondern nur ein Meinungsbild erhoben wurde, stieß bei einigen Mitgliedern auf erhebliche Skepsis, darunter die früheren Sektionsleiter, Angelika Berghaus, Werner Knauss, Mohammad Ebrahim Ardjomandi. Eine Ursache hierfür lag sicher darin, dass in die Diskussion am 24. Januar wesentliche Elemente eingeflossen waren, die erst nach Versand der Einladung Anfang Dezember und auf Basis des Treffens mit den Leitungen der Sektionen KuP und IDG erarbeitet worden waren. Für die Beteiligten der Sektionsleitung ergab sich dies folgerichtig; die Teilnehmer der außerordentlichen Mitgliederversammlung am 24. Januar konnten diesen Prozess in der mit 18 Personen überschaubaren Gruppe und in einem Zeitrahmen von etwas mehr als vier Stunden noch gut nachvollziehen.

Ganz anders sah dies für die Mitglieder der Sektion AG aus, die nur über das Protokoll und den Rundbrief der Sektionsleitung informiert wurden. Diese waren in Diskussion und Überlegungen nicht einbezogen und entwickelten den Eindruck, dass die Sektionsleitung mit nur wenigen Mitgliedern eine Veränderung in Gang setzte, die einmal angestoßen, der Gruppenanalyse schaden könnte und nicht mehr rückgängig zu machen sei. Aus dieser Sorge heraus schrieben Angelika Berghaus, Mohammad Ebrahim Ardjomandi und Werner Knauss eine Stellungnahme zum Protokoll der außerordentlichen Mitgliederversammlung und dem Rundbrief der Sektionsleitung vom 29.01.2009, in der sie sich kritisch zu dem von der Sektionsleitung favorisierten Vorgehen äußerten, „einen ‚gemeinsamen großen Verein‘ zu gründen, bestehend aus Sektionen AG, KuP und IDG“. „Diese Ansicht wurzelt in unserem Selbstverständnis als Psychoanalytiker, für die die Psychoanalyse die Basis bildet, aus der sich Theorie und Technik der Gruppenanalyse ableitet und weiterentwickeln muss. Wir sind daher für eine klare Identität auch in der Organisationsstruktur, das heißt für einen eigenständigen Verein für Gruppenanalyse der Sektion AG“.

Mit dieser Formulierung wurde auf den Zusammenhang zwischen Gruppenanalyse und Psychoanalyse Wert gelegt: Gruppenanalytiker sind auch Psychoanalytiker; Kompetenz in Gruppenanalyse setzt notwendig psychoanalytische Kompetenz voraus, Gruppenanalyse ist ein aus der Psychoanalyse hervorgegangenes Verfahren.

Diese Stellungnahme war an das Institut für Gruppenanalyse Heidelberg, an die IGA – Internationale Arbeitsgemeinschaft für Gruppenanalyse (Altaussee), an die Arbeitsgemeinschaft für die Anwendung der Psychoanalyse in Gruppen Göttingen und an das Seminar für Gruppenanalyse Zürich (SGAZ) gerichtet. Die Sektionsleitung erreichte dieser Brief erst später und indirekt.

So entstand eine Situation, in der sich zwei einander ausschließende Positionen gegenüberstanden, um deren Durchsetzung gekämpft wurde. Sowohl innerhalb der Sektionsleitung, wie auch in der (nach einem Treffen in Frankfurt später teilweise so genannten) „Frankfurter Gruppe“ kam es immer wieder zu Stimmungen, die eigene Position jetzt „durchkämpfen“ zu wollen. Dies hätte leicht eine Spaltung in Form der Gründung von

zwei konkurrierenden Vereinen auf dem Gebiet der Gruppenanalyse und psychodynamischen Gruppenpsychotherapie zur Folge haben können. Die Sektionsleitung sah sich durch den Anspruch der ehemaligen Sektionsleiter „den richtigen Weg“ zu wissen, in ihrer Aufgabe als gewählte und demokratisch legitimierte Vertretung der Mitglieder in Frage gestellt und befürchtete, dass es zu einer Spaltung kommen könnte.

Zum Hintergrund dieser Entwicklung in der Sektion AG: 1998 hatte die damalige Sektionsleitung eine Änderung der Kriterien für die ordentliche Mitgliedschaft initiiert: die Weiterbildungsstätten der Sektion hatten verschiedene Berufsgruppen – auch ohne eine einzelanalytische Ausbildung – zu gleichwertigen Gruppenanalytikern ausgebildet. Seit 1998 konnten auch Gruppenanalytiker ohne einzelanalytische Ausbildung ordentliche Mitglieder der Sektion AG werden – unter der Voraussetzung einer persönlichen Analyse von 250 Stunden. Durch die später erfolgte Erweiterung mit den Zusatzqualifikationen gruppenanalytischer Supervisor und Organisationsberater wurden auch für diese Berufsgruppen die Mitgliedschaft in der Sektion AG attraktiv. Dadurch nahm innerhalb der Sektion AG die Spannung zwischen der Gruppe der psychoanalytisch ausgebildeten Gruppenanalytiker und den Gruppenanalytikern zu, die Gruppenanalyse als eigenständiges Verfahren verstanden und weiter entwickeln wollten. In Fortsetzung und Ausweitung dieser Entwicklung sah die Gruppe um die früheren Sektionsleiter die Verbindung zur Psychoanalyse und die Kassenfinanzierung der Gruppenpsychotherapie gefährdet.

6 Spannungen aushalten und Chaos ertragen

Zur weiteren Eskalation kam es im Rahmen der Mitgliederversammlung am 02.05.2009. Wie bereits oben dargestellt, war für das Jahr 2009 vor dem Hintergrund der strukturellen Veränderungen des DAGG ausschließlich eine Tagung des Gesamt-DAGG geplant worden, sodass keine eigene Jahrestagung der Sektion AG geplant wurde. Damit stand die Mitgliederversammlung unter einem ungünstigen Stern. Eine ganze Reihe von Teilnehmerinnen und Teilnehmern reiste erst und ausschließlich zur Mitgliederversammlung an. Ein Grund hierfür war eine parallel stattfindende Tagung der DPV, ein weiterer Grund war wohl auch die von Höhfeld (s. o.) beschriebene Entwicklung, dass das eigentliche Interesse nur der eigenen Sektion galt und kaum noch dem DAGG.

Es war die erste Mitgliederversammlung der im Vorjahr gewählten Sektionsleitung. Entsprechend bestand noch keine ausreichende Übung und Praxis, so dass die formal zu bearbeitenden Teile der Mitgliederversammlung längere Zeit benötigten. Weiter war eine Neuwahl in der Sektionsleitung erforderlich. Kurt Höhfeld stand aus gesundheitlichen Gründen für das Amt nicht weiter zur Verfügung. Schließlich wurde Ulrich Schultz-Venrath nach einer kontroversen Diskussion als neuer Leiter der Sektion AG gewählt. Im Wahlergebnis wurde die Spannung sichtbar: 36 Ja, 16 Neinstimmen und 4 Enthaltungen. Die Sektionsleitung hatte es versäumt, in der Einladung für diesen

Fall die Wahl einer weiteren Stellvertreterin oder eines Stellvertreters anzukündigen. Damit konnte eine solche Wahl nicht erfolgen. Marita Barthel-Rösing und Michael Kögler wurden seitens der Sektionsleitung für den weiteren Prozess kooptiert.

Die Auseinandersetzung um die zentralen inhaltlichen Fragen – wie sollte es nun weitergehen: Gründung eines neuen Vereins im Sinne einer „großen Lösung“, der für Mitglieder der Sektionen AG, KuP und IDG offen stand, oder ausschließlich eine Gründung aus der Sektion AG heraus, wurde kontrovers diskutiert. Dabei war die Diskussion vor allem durch das Darstellen der jeweiligen eigenen Argumente bestimmt, was eine weitere Polarisierung beförderte, statt dieser entgegen zu wirken. Einigkeit (bei einer Gegenstimme und fünf Enthaltungen) bestand darin, dass „ein rechtlich eigenständiger Verein für Gruppenanalyse und ihre Anwendungen gegründet werden“ sollte. Dann folgen zwei Trendabstimmungen, wie diese Gründung erfolgen sollte, die wir hier detailliert wiedergeben.

Spezifizierung 1

- *Der Verein für Gruppenanalyse und ihre Anwendungen soll auf der Grundlage der Sektionsordnung der Sektion AG des DAGG gegründet werden*

29 – ja 28 – nein 6 – Enthaltungen

Spezifizierung 2

- *Die MV der Sektion AG möge als Trend beschließen: es soll eine Neugründung eines Vereins für Gruppenanalyse und ihre Anwendungen geben, dessen Eingangsvoraussetzungen von den drei Sektionen AG, KuP und IDG gemeinsam erarbeitet werden*

36 – ja 23 – nein 3 – Enthaltungen

Eine knappe Mehrheit (eine Stimme) ist also dafür, dass die Sektionsordnung der Sektion AG als Grundlage dienen soll – eine um sieben Stimmen größere Mehrheit ist dafür, dass die Eingangsvoraussetzungen des neuen Vereins von den drei Sektionen AG, KuP und IDG gemeinsam erarbeitet werden. Die kontroverse Diskussion wurde in Bezug auf die Organisation der nächsten Sektionstagung fortgesetzt. Auch hier geben wir die Abstimmungsergebnisse wieder.

Es wurde als erstes über den Antrag abgestimmt:

- *Die nächste Sektionstagung zum Thema „Vereinsgründung Gruppenanalyse“ soll im Rahmen der Sektion AG stattfinden. Eingeladen werden auch Referenten von KuP und IDG.*

28 – ja 30 – nein 5 – Enthaltungen

Dann wurde über die Erweiterung des Antrags abgestimmt

- *Die Sektionsleitung AG wird beauftragt, mit den Leitungen der Sektionen KuP und IDG abzuklären, ob eine intersektionelle Tagung möglich ist zum Thema einer gemeinsamen Vereinsneugründung*

41 – ja 19 – nein 1 – Enthaltungen

Liest man das Protokoll der Mitgliederversammlung rückwirkend, wirkt alles ziemlich geordnet und es wurden mit Mehrheit Entscheidungen getroffen, die den Kurs der Sektionsleitung bestätigten. Die Spannungen und die Atmosphäre von „Chaos“ und Machtkampf werden im Protokoll eher am Rande erkennbar: bei der Aufnahme neuer Mitglieder oder bei den Wahlen am Ende der Versammlung. Der Sektionsleitung war es nicht ausreichend gelungen, die Mitgliederversammlung zu moderieren und Diskussionsräume offen zu halten. Dies hätte bedeutet, einen neuen Termin zu vereinbaren, um die Diskussion mit mehr Zeit fortsetzen zu können. Die Sektionsleitung hatte sich sehr auf ihre eigene Richtung festgelegt. Dies führte dazu, dass das Vertrauen in die Sektionsleitung als verlässliche Instanz in Frage gestellt wurde, deren Aufgabe es ist, alle Interessen zu berücksichtigen und dafür zu sorgen, dass niemand übergangen wird.

Zwar hatte die Sektionsleitung so eine Zustimmung zu ihrer Richtung – gleichwohl gab es substantielle Anteile der Mitgliedschaft, die sich dagegen aussprachen. Damit war die Gefahr einer Spaltung in Folge der Mitgliederversammlung eher noch gewachsen. Diejenigen, die gegen eine schnelle Neugründung gemeinsam mit den Sektionen KuP und IDG eintraten, sahen sich durch den Verlauf der Mitgliederversammlung in ihren Sorgen und Bedenken durchaus bestätigt. Es bestand kein ausreichendes Vertrauen, dass die Sektionsleitung die anstehenden schwierigen Fragen bzgl. einer Neugründung unter ausreichender Berücksichtigung aller Interessen und der bisherigen Tradition der Sektion AG vornehmen würden.

Kurz nach der Mitgliederversammlung teilte Wulf-Volker Lindner der Sektionsleitung seine Enttäuschung über den Verlauf mit. Er trat dafür ein, auf jeden Fall das Gespräch innerhalb der Sektion zu suchen, und bot sich später in einem Schreiben an die Sektionsleitung und an Mohammad Ebrahim Ardjomandi als Vermittler an. Wenn es nicht gelänge, wenigstens soviel Vertrauen wiederherzustellen, dass man sich wechselseitig abnehme, sich aus der jeweils eigenen Perspektive um die Zukunft der Sektion AG zu sorgen und darüber Gedanken zu machen, wie es am sinnvollsten weitergehe, werde keine gemeinsame Basis zustande kommen. Im Sog von Regressionsprozessen würden die wechselseitigen Verdächtigungen zunehmen und Spaltungsprozesse verstärkt werden – so fassen wir die Einschätzung von Wulf-Volker Lindner zusammen, der wir uns rückblickend voll anschließen können.

Aus Sicht der Sektionsleitung nahm die Gefahr von Spaltung mit einer Einladung zu einem Treffen der Gruppe um die ehemaligen Sektionsleiter am 28.06.2009 nach Frankfurt weiter zu. Die Sektionsleitung sah sich in ihrer legitimen Funktion weiter infrage gestellt.

In Gesprächen mit Beteiligten über die damalige Atmosphäre und Stimmung ist das hohe Maß an emotionaler Anspannung, bis hin zu wechselseitigen Verdächtigungen und ausgeprägten Schlafproblemen, auch heute – über zweieinhalb Jahre später – noch sehr präsent. Es gab eine Vielzahl von aufgeregten Mails und Telefongesprächen. Rolf Haubl (2012, persönliche Mitteilung an PD) erinnert sich rückblickend an abendliche Telefongespräche, deren eigentliche Frage gewesen sei, „Wo gehörst Du hin, gehörst Du zu der einen Gruppe oder gehörst Du zu der anderen Gruppe“. Habe er zur falschen Gruppe gehört, sei das Gespräch rasch beendet worden.

Wie gelang es, dass in der Folge der Diskurs wieder aufgenommen werden konnte und die Gefahr einer Spaltung, die hier doch sehr deutlich erkennbar ist, in den Hintergrund rückte?

7 Brücken bauen – Kommunikation wieder ermöglichen

Eine Vielzahl persönlicher Gespräche wurde geführt. Häufig zwischen zwei Personen, dann auch in Telefonkonferenzen mit mehreren Beteiligten. Die Sektionsleitung nahm das Vermittlungsangebot von Herrn Lindner an, ebenso tat dies die Gruppe um die ehemaligen Sektionsleiter. Carola Eunicke-Morell übernahm eine koordinierende Funktion für diese Gruppe und tauschte sich häufig mit Peter Döring über die weitere Entwicklung aus. Beide stimmten mit ihren Gruppen und mit Wulf-Volker Lindner die Vorbereitung eines Treffens ab, das schließlich am 01.11.2009 von 17:00 bis 20:00 Uhr in Frankfurt stattfand. Teilnehmer waren unter der Moderation von Wulf-Volker Lindner von Seiten der Sektionsleitung Marita Barthel-Rösing, Peter Döring, Pieter Hutz, Kurt Höhfeld, Ulrich Schultz-Venrath, Christian Warrlich und von Seiten der früheren Sektionsleitungen Mohammad Ebrahim Ardjomandi, Carola Eunicke-Morell, Werner Knauss, Angela Mauss-Hanke, Adelheid Müller-Knauss, Peter Potthoff. Allein, dass es zu diesem Gespräch kommen konnte, stellte einen wesentlichen Fortschritt dar.

Im Zentrum stand zunächst die Planung der kommenden Jahrestagung. Bereits im Sommer 2009 hatte die Sektionsleitung entschieden, die Jahrestagung 2010 als interne Tagung der Sektion AG auszurichten, um dem Wunsch nach mehr Zeit für die interne Diskussion ausreichend Raum zu geben. Damit ging die Sektionsleitung anders vor, als mit jeweils knappen Mehrheiten von den Mitgliedern abgestimmt worden war, um einer befürchteten Spaltung entgegenzuwirken.

Zwar wurde dies seitens der Gruppe um die früheren Sektionsleitungen begrüßt, gleichzeitig wurde jedoch kritisiert, dass bereits ein fertiges Tagungsprogramm veröffentlicht wurde und dabei die Position dieser Gruppe nicht genügend Platz

bekomme, um sich darzustellen. Die Tagungsgestaltung wurde entsprechend angepasst und es wurde vereinbart, dass sich Carola Eunicke-Morell an der abschließenden Gestaltung des Tagungsprogramms beteiligt.

Anschließend wurden die unterschiedlichen Sichtweisen zur weiteren Entwicklung ausgetauscht, in Ruhe angehört und wechselseitig kommentiert. Dabei werden unterschiedliche Sichtweisen und Einschätzungen deutlich, die festgehalten wurden, aus Zeitgründen jedoch nicht weiter diskutiert werden konnten. Eine Fortsetzung in einem weiteren Vermittlungsgespräch am 13. Februar in Göttingen wurde vereinbart.

Dieses Gespräch wurde kurzfristig von der Gruppe um die ehemaligen Sektionsleiter abgesagt. Es wurde noch mehr Zeit für die Abstimmung innerhalb dieser Gruppe und für die interne Vorbereitung der Mitgliederversammlung am 13. und 14.03.2010 für erforderlich gehalten, weshalb ein weiteres Vermittlungsgespräch aktuell für diese Gruppe nicht sinnvoll erschien. In der Sektionsleitung verstärkte sich durch diese Absage erneut die Sorge um eine eigene Vereinsgründung durch die ehemaligen Sektionsleiter, die den Entscheidungen der Mitgliederversammlung vorgreifen und zu einer Spaltung führen könnte – auch Sektionsleitungen sind vor ungerechtfertigtem Misstrauen eben nicht sicher.

Die Jahrestagung 2010 war nun von allen Seiten im Vorfeld vielseitig durchdacht und vorbereitet worden. Die Sektionsleitung hatte im Laufe des Jahres 2009/2010 mit mehreren Rundschreiben informiert, Stellungnahmen aus der Mitgliedschaft verschickt und eine Diskussionsplattform im Internet eingerichtet. Hier wurden einige Texte eingestellt – die Diskussion fand allerdings eher „offline“ statt, per Mail oder später in persönlichen Gesprächen. Zum einen war die eingerichtete Diskussionsplattform technisch wohl zu „spröde“, zum anderen dürfte das Internet auch nicht die bevorzugte Art des Austausches für die Mitglieder der Sektion AG gewesen sein.

Nach dem wissenschaftlichen Beginn am Freitag, 12.03.2009, kam es am Samstag zum Auftakt der Tagung zu einem heftigen Konflikt. Hier wirkten sich die Spannungen und teils misstrauischen Gedanken aus, die sich in der Sektionsleitung in Folge der kurzfristigen Absage des für den 13.02.2010 geplanten Treffens entwickelt hatten. Holger Brandes und Stephan Heyne hatten ihre Sektionen vorgestellt. Ulrich Schultz-Venrath wollte – entgegen der ursprünglichen Absprache aus dem Treffen am 01. November – zur Abstimmung stellen, dass diese beiden Sektionsleiter weiter teilnehmen. Gleichzeitig verhinderte die Erörterung über die Frage der weiteren Teilnahme Rückfragen an die beiden Sektionsleiter. Hier hätte der mit Mühe vorbereitete Prozess des Austauschs ein jähes Ende nehmen können. Schließlich konnte Ulrich Schultz-Venrath überzeugt werden, auf eine Abstimmung zu verzichten, es wurde noch mit den beiden Sektionsleitern diskutiert, die anschließend den Saal verließen.

Paul L. Janssen, Pieter Hutz, Werner Knauss und Peter Döring gaben kurze Statements ab, mit denen sie ihre jeweiligen Positionen darstellten. Anschließend erfolgten „Tischgruppengespräche“, die von Marita Barthel-Rösing strukturiert wurden. In drei Sequenzen à 20 Minuten tauschten sich die Teilnehmerinnen und

Teilnehmer über die Vorstellung der beiden Leiter der Sektionen KuP und IDG und die vier Statements zu jeweils vorgegebenen Fragen aus. Diese Fragen waren:

- Was spricht dafür, die neue Gesellschaft ausschließlich mit Mitgliedern der Sektion AG zu gründen? – Was spricht für eine Gründung gemeinsam mit Mitgliedern der Sektionen KuP und IDG?
- Wie eigenständig soll die Gruppenanalyse im Verhältnis zur (Einzel-)Psychoanalyse sein?
- Für welche Anwendungen der Gruppenanalyse wollen wir uns in Zukunft engagieren?

Die Gespräche blieben natürlich nicht auf diese Fragen begrenzt, sondern bezogen sich auch auf den Verlauf des bisher gelaufenen Prozesses. In den Wechseln zwischen den Gesprächsrunden spielte Sergey Kurotchkin Improvisationen auf seiner Camanulla (Chello mit 16 Resonanzsaiten). Am Ende seines Spieles bildeten sich dann jeweils neue Gruppen.

Dieser Austausch und die nachfolgende Großgruppe, die Robi Friedman leitete, bereiteten die Mitgliederversammlung vor, die am Abend von 17:00 bis 19:30 Uhr und am Sonntagvormittag von 09:00 bis 11:00 Uhr stattfand. Die Themen am Anfang – Annahme Protokoll, Aufnahme neuer Mitglieder, Verleihung von Titeln, Bericht der Sektionsleitung – wurden konzentriert bearbeitet, um anschließend in die Diskussion der zentralen Fragen, wie es denn weitergehen sollte, einzusteigen. Die Sektionsleitung schlug Pieter Hutz als Diskussionsleiter vor – dessen Neutralität von Werner Knauss in Frage gestellt wurde. Anschließend wählte die Mitgliederversammlung einstimmig Michael Pavlović als Diskussions- und Wahlleiter. Diese Wahl erwies sich für die folgende Diskussion als glückliche Fügung. Michael Pavlović moderierte konzentriert, ließ ausreichend Raum, fasste zusammen und begrenzte auch an Stellen, an denen die Diskussion keinen fruchtbaren Verlauf mehr erwarten ließ.

Nach Erörterung am Samstagabend wurden am Sonntagmorgen entschieden, den Sektionen KuP und IDG die Einrichtung einer Satzungskommission für die neue Gesellschaft vorgeschlagen, die aus Mitgliedern der Sektionen AG, KuP und IDG im Verhältnis 3:2:1 bestehen sollte. Seitens der Sektion AG wurden Peter Döring, Werner Knauss und Helga Wildberger für diese Satzungskommission gewählt. Diese Satzungskommission sollte innerhalb eines Jahres einen Entwurf für eine Satzung einer neuen gruppenanalytischen Gesellschaft vorlegen, der dann in den Mitgliederversammlungen der drei Sektionen zur Beratung und Abstimmung vorgelegt werden sollte, um anschließend eine neue Gesellschaft zu gründen. Zur Unterstützung der Satzungskommission und um Mitglieder in die Diskussion frühzeitig einzubinden, sollte seitens der Sektion AG noch ein „Sounding-Board“ als beratendes Gremium eingerichtet werden. Alle interessierten Mitglieder konnten hieran mitwirken.

Rückblickend war diese Jahrestagung der Sektion AG mit ausreichender Zeit zur Diskussion innerhalb der Mitgliederversammlung und vielen weiteren Gelegenheiten des persönlichen Austauschs – nach dem dramatischen Beginn am Samstagmorgen

– der Wendepunkt des Transformationsprozess, den wir hier beschreiben. Zwar unterlag die Gruppe um die ehemaligen Vorstände in ihrem Anliegen, eine Gründung ausschließlich aus der Sektion AG und mit deren Mitgliedern zu organisieren. Gleichzeitig waren jedoch ihre zentralen Bedenken, Gefährdung der Stellung der ambulanten Gruppenpsychotherapie im Rahmen der kassenärztlichen Versorgung und die Befürchtung von Beliebigkeit in der methodischen Ausrichtung, aufgenommen worden, und es war durch die Zusammensetzung der Satzungskommission, in der Werner Knauss als Vertreter der Gruppe der ehemaligen Vorstände mitarbeitete, sichergestellt, dass diese Themen weiter beachtet werden würden. So gelang es, die von Misstrauen getragenen Emotionen, die in den vorigen Phasen immer wieder die Oberhand gewonnen hatten, zu binden und für das kommende Jahr eine Diskussion in Gang zu setzen, in der sich die Beteiligten auf die inhaltlichen Fragen und Argumente konzentrieren konnten. Die unterschiedlichen Gruppen der Mitglieder der Sektion sahen sich in der Satzungskommission jeweils repräsentiert und hatten ausreichendes Vertrauen, in dem weiteren Prozess „mitgenommen“ zu werden.

8 Klärungen: Interessen und Argumente statt Positionen

Am 25./26.06.2010 traf sich die Satzungskommission zum ersten Mal. Für die Sektion KuP nahmen Regine Scholz und Joost Kókai, für die Sektion IDG Harald Küster teil. Peter Döring, Helga Wildberger und Werner Knauss hatten eine Liste von Themen zusammengestellt, die aus ihrer Sicht für die Satzung relevant und zu diskutieren waren. Diese Liste wurde unter dem Gesichtspunkt „Konsens“ versus „Diskussionsbedarf“ sortiert und um weitere Punkte ergänzt. Die Satzungskommission entschied bereits bei diesem ersten Treffen, bis zum 01.10.2010 einen ersten Satzungsentwurf mit offenen Fragen vorzulegen, und lud für diesen Tag zu einem Beratungstreffen ein, das dann in zwei getrennten „Sounding-Boards“ – Sektion AG und Sektionen KuP und IDG – in Berlin am Vorabend einer DAGG-Mitgliederversammlung stattfand.

Am 19.09.2010 traf sich die Satzungskommission noch einmal, um einen ersten Entwurf zu erörtern, der zwischenzeitlich von den Mitgliedern der Satzungskommission vorbereitet und per Mail rundgeschickt worden war. Auf den anschließenden Versand dieses Entwurfs an die Mitglieder der drei Sektionen kam eine ganze Reihe von ergänzenden Stellungnahmen, die in die weitere Erörterung einbezogen wurden.

Bei den parallelen Treffen der „Sounding-Boards“ in Berlin am 01.10.2010 kristallisierten sich fünf Themen heraus, die einer weiteren Erörterung und Entscheidung bedurften.

- Name der Gesellschaft
- Nebeneinander von analytischer Gruppenpsychotherapie und Anwendung der Gruppenanalyse in anderen Feldern
- Verhältnis zwischen der neuen Gesellschaft und den Weiterbildungsstätten – Organe der Gesellschaft

- Voraussetzungen der ordentlichen Mitgliedschaft und Qualifikationen der neuen Gesellschaft
- Anlage oder Präambel zur Satzung

Zu jedem dieser Themen gab es verschiedene Vorschläge und Material in Form von Entwürfen, Protokollen und Stellungnahmen. Die Satzungskommission entschied in einer Auswertungssitzung am 02.10.2010 für ein weiteres gemeinsames Sounding-Board für den 16.01.2011 von 11:00 bis 17:00 Uhr nach Frankfurt einzuladen. Dort sollten die offenen Fragen gemeinsam mit interessierten Mitgliedern der drei Sektionen erörtert und möglichst auch entschieden werden. Diese Einladung fand ein großes Echo – einschließlich der Mitglieder der Satzungskommission kündigten 45 Teilnehmer an, nach Frankfurt zu kommen. Per Telefon und Mail erarbeiteten die Mitglieder der Satzungskommission eine Struktur, um die o. g. Themen zu bearbeiten. Es wurden fünf Gruppen gebildet, die Zuordnung der Teilnehmer zu den Gruppen nahm die Satzungskommission nach „bestem Wissen“ vor. Die Gruppen hatten eine Stunde Zeit und arbeiteten parallel. Jede Gruppe bekam das Material zu ihrem Thema und eine schriftliche Aufgabe, die darin bestand, einen Vorschlag zu ihrem Thema zu erarbeiten – oder, falls dies nicht möglich sein sollte, die unterschiedlichen Vorstellungen mit entsprechenden Argumenten, pointiert einander gegenüberzustellen. Allen fünf Gruppen machten entsprechende Vorschläge, z. T. mit „Minderheitenvoten“, die anschließend im Plenum vorgestellt und erörtert wurden. Die entsprechenden Texte wurden per Beamer an die Wand projiziert, Ergänzungen wurden aufgenommen und in der Gesamtgruppe abgestimmt. Sämtliche Abstimmungen erfolgten mit ausgeprägten Mehrheiten, wobei z. T. „Minderheitenvoten“ von zwei bis fünf Teilnehmern bestehen blieben.

Die Satzungskommission übernahm in einem weiteren Treffen die redaktionelle Einarbeitung der Ergebnisse in den Entwurf der Satzung und stellte den Satzungsentwurf parallel in den Mitgliederversammlungen der Sektionen vor, die im Rahmen der gemeinsamen Jahrestagung „Das Unbewusste in der Gruppe“ (27.-29.05.2011 in Berlin) stattfanden. Dort gab es in allen drei Sektionen eine breite Zustimmung, so dass für den 15.10.2011 zur Gründungstagung nach Berlin eingeladen werden konnte.

9 Entscheidungen auf der Zielgeraden

Alles war nun ausreichend erörtert, entschieden und gut vorbereitet. Die Gründungsversammlung in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften wurde in einem würdigen Rahmen geplant. Dabei war die neue Gesellschaft – im Unterschied zum bisherigen DAGG – nicht als „gemeinnützig“ konzipiert worden. Der Hauptgrund lag darin, dass die neue Gesellschaft in Kooperation mit dem BAG auch die berufspolitischen Interessen ihrer Mitglieder vertreten können sollte. Nun stellte sich im parallel ablaufenden Prozess der Auflösung des DAGG heraus, dass die neue

Gesellschaft die Gemeinnützigkeit benötigte, wenn Vermögensanteile des DAGG und auch der drei bisherigen Sektionen auf die neue Gesellschaft übergehen sollten.

Den Sektionsleitungen und auch der Satzungskommission schien es sinnvoll, auf die Möglichkeit der expliziten berufspolitischen Interessensvertretung zu verzichten, um das Vermögen, das ja aus Beiträgen der bisherigen und zukünftigen Mitgliedern resultierte, für den Aufbau der neuen Gesellschaft nutzen zu können. Allerdings führte dies zu der schwierigen Frage, ob der mit Mühe erarbeitete Konsens im „Zweck des Vereins“ erneut nach den zu vermutenden strengen Richtlinien des Berliner Registergerichts überarbeitet werden sollte oder ob man zunächst nur die berufspolitische Interessenvertretung streichen, einen Absatz zur Gemeinnützigkeit einfügen und das Risiko einer Beanstandung der Satzung durch das Gericht eingehen sollte. Leider war das Registergericht nicht bereit, die Satzung im Vorfeld „zu begutachten“. Dann hätten die erforderlichen Veränderungen zur Erlangung der Gemeinnützigkeit für die Mitglieder als Forderungen des Gerichts transparent gemacht werden können. Es wurde entschieden, lediglich die bereits genannten Modifikationen vorzunehmen und die Satzung anschließend der Gründungsversammlung zur Abstimmung vorzulegen.

In der Gründungsversammlung wurde die Satzung verlesen und mit einigen Änderungen, die den Teilnehmern noch wichtig waren, einstimmig mit einer Enthaltung angenommen. Anschließend trugen sich 138 Gründungsmitglieder in die Unterschriftenlisten ein. Pieter Hutz wurde zum Vorsitzenden der Deutschen Gesellschaft für Gruppenanalyse und Gruppenpsychotherapie, Marita Barthel-Rösing, Stephan Heyne, Joost Kókai und Ulrich Schultz-Venrath zu Stellvertretern gewählt.²

In den nächsten Jahren wird es darauf ankommen, dass der Vorstand und die Mitglieder der D3G die Aufbruchsstimmung bewahren und lebendig halten, die im Prozess der Gründung der D3G entstanden ist. Dabei wird es auch darauf ankommen, die unterschiedlichen Themen, Sichtweisen und Interessen weiter zu bearbeiten und abzustimmen, die im Vorfeld der Gründung für so viele Spannungen gesorgt hatten. Nennen wollen wir hier vor allem das Verhältnis von Gruppenanalyse und Psychoanalyse, die Verankerung in der Kassenärztlichen Versorgung und die Sicherstellung der Qualifikation der Gruppenlehranalytiker.

10 Fazit 1 – zu den Bedingungen des Gelingens

Im Rückblick, den wir mit dem Schreiben dieses Artikels genommen haben, ist uns noch einmal sehr deutlich geworden, dass das Unternehmen an mehreren Stellen hätte

² Später kam es wie befürchtet. Die Satzung wurde vom Registergericht beanstandet. Der Vorstand überarbeitete die Satzung entsprechend den Anforderungen des Gerichts und bat die Mitgliederversammlung am 16.06.2012 um Zustimmung zu den vorgenommenen Änderungen, die die Mitgliederversammlung gerne gab.

scheitern können. Dies ist nicht geschehen. Auch sind alle Mitglieder der Gruppe um die früheren Sektionsleitungen, die zu Beginn einer gemeinsamen Vereinsgründung kritisch gegenüber standen, Mitglieder der D3G geworden. Wir fassen als Thesen die Bedingungen zusammen, die aus unserer Sicht zu einem Gelingen des Prozesses beigetragen haben.

10.1 Geschwindigkeit und Aktion stabilisieren den Prozess

Dass die Sektionsleitung bereits Anfang 2009 Kontakte mit den Leitungen der Sektionen KuP und IDG aufnahm und die Ergebnisse dieser Kontaktaufnahme in der außerordentlichen Mitgliederversammlung vom 24.01.2009 erörterte und als Meinungsbild abstimmen ließ, hat zu erheblichen Irritationen geführt, deren Bearbeitung ein Jahr Zeit benötigte. Gleichwohl scheint ein Anstoß nötig gewesen zu sein, um den Prozess überhaupt in Gang zu bringen – wenn dies sicher auch geschickter möglich gewesen wäre; z. B. indem die Sektionsleitung vor der außerordentlichen Mitgliederversammlung über die neuen Entwicklungen berichtet hätte und eventuell auch den Termin der außerordentlichen Mitgliederversammlung vor dem Hintergrund der veränderten Informationen verschoben hätte. Insbesondere in der Arbeit der Satzungscommission, den Vorbereitungen der beiden „Sounding-Boards“ und der Mitgliederversammlungen im Jahre 2011 hat es sich bewährt, konzentriert und zügig zu arbeiten und bereits nach drei Monaten einen ersten Satzungsentwurf mit wichtigen Klärungsthemen vorzulegen. So blieb ausreichend Zeit, um diese Themen zu erörtern und Lösungen zu finden.

10.2 Persönliche Gespräche führen – immer wieder Vertrauen suchen und aktiv schaffen

Die Leitung der Sektion AG hatte schon früh die interne Vereinbarung getroffen, Mails zu wichtigen oder möglicherweise konflikthaften Themen erst zu versenden, wenn alle Mitglieder der Sektionsleitung sie gelesen haben. Weiter wurde vereinbart, bei schwierigen Themen untereinander und auch nach außen, das persönliche Gespräch zu suchen oder wenigstens zu telefonieren.

Später war der persönliche Austausch zwischen Carola Eunicke-Morell und Peter Döring immer wieder hilfreich, um Missverständnisse aufzuklären und so ungünstigen Entwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken. Sie traten immer wieder dafür ein, wechselseitig Vertrauen zu schaffen und den „Glauben“ aufrechtzuerhalten, dass „die andere Seite“ – bei aller Differenz in der Sache – aus dem Bewusstsein handelte, „das Beste“ zu wollen.

In diesen Bereich fällt auch die Notwendigkeit, getroffene Vereinbarungen unbedingt einzuhalten – oder einen geeigneten Rahmen zu finden, um sie neu zu verhandeln. Kurzfristige Terminabsagen und wissentliche oder unwissentliche auch nur graduelle Verschiebungen in der Umsetzung dessen, was vereinbart wurde, haben mehrfach zu erheblichen Irritationen geführt. Dann war es jeweils

besonders nützlich, zu überlegen, was haben *wir* zu diesen Irritationen selbst beigetragen – und nicht erst einmal die Fehler bei *den anderen* zu suchen.

10.3 Gruppen können nur durch Gruppen beeinflusst werden

Gruppenanalytiker beschäftigen sich viel mit Gruppen – doch tun sie dies in den meisten Fällen allein und aus einer Leitungsposition heraus. Eine Therapiegruppe hat einen Gruppenleiter – in seltenen Fällen auch ein Leiterpaar. Die Sektion AG, mit seinerzeit etwa 400 Mitgliedern, war im Unterschied zu einer Therapiegruppe eine Großgruppe, die sich in viele Untergruppen gliederte, die sich teilweise überschneiden und in ihren Zusammensetzungen variierten. Auf eine solch große Gruppe Einfluss zu nehmen, gelingt nur über die Zusammenarbeit in Gruppen. Dies verlangt, dass Gruppenanalytiker, die sonst als Einzelne Gruppen leiten, sich als Mitglieder von Gruppen verstehen. Dies ist keineswegs trivial. Als Beispiel sei die bereits erwähnte Vereinbarung der Sektionsleitung genannt, E-Mails prinzipiell von allen lesen zu lassen. So etwas ist schnell als sinnvoll vereinbart – sich daran durchgehend zu halten, verlangt Disziplin und die Entwicklung eines Verständnisses, „in Gruppen zu handeln“.

10.4 Informieren, informieren, informieren ...

Bei der Vorbereitung dieses Artikels ist uns aufgefallen, wie viele Dokumente in Form von Protokollen, Entwürfen und Rundschreiben während der insgesamt dreieinhalb Jahre erstellt wurden. Einschätzungen, Konzepte und Entwürfe schriftlich zu fixieren und an die Mitglieder zu versenden, hat dabei zwei Funktionen:

- Zum einen dient es der – internen – Klärung innerhalb der Gruppe, die einen entsprechenden Text verfasst, und wirkt sich damit auch positiv auf Zusammenarbeit und Kohäsion innerhalb dieser Gruppe aus.
- Zum anderen werden die Mitglieder informiert und auf dem Laufenden gehalten. Sie können auf die erhaltene Information reagieren und sind so in die Weiterentwicklung einbezogen. Diese Möglichkeit, zu reagieren und eigene Ideen einzubringen, wurde auch häufig genutzt.

Die erstellten Papiere dienen dabei immer auch dem Festhalten des Vereinbarten, der Themen, bei denen Konsens oder weiterer Klärungsbedarf besteht. Dies bietet Orientierung und wirkt einer Verunsicherung entgegen, die entstehen kann, wenn durch zu wenig Information Fantasien zunehmend Raum einnehmen.

10.5 Interessen statt Positionen verhandeln und immer einen Konsens anstreben

„Die Gründung soll ausschließlich aus und durch Mitglieder der Sektion AG erfolgen“ – „Die neue Gesellschaft soll den Mitgliedern der drei gruppenanalytischen Sektionen AG, KuP und IDG offenstehen.“ Diese beiden Positionen schließen sich wechselseitig

aus. Damit ist kein Kompromiss möglich. Es war wichtig und ist in diesem Prozess gelungen, immer wieder zu versuchen, die Interessen herauszufinden, die *hinter* den jeweiligen Positionen stehen und nach Möglichkeiten zu suchen, diesen Interessen gerecht zu werden. Hinter der Vorstellung einer Gründung ausschließlich aus der Sektion AG heraus stand das Interesse, die Gruppenpsychotherapie als Kassenleistung unbedingt zu erhalten. Das Zusammengehen mit Gruppenanalytikern, die in anderen Bereichen – Pädagogik, Organisationsentwicklung – tätig waren, wurde hier als Risiko gesehen. Diesem Risiko wurde später durch Regelungen in der Satzung entgegengewirkt – exemplarisch: Vertretung der Gruppenpsychotherapie im Vorstand, Sicherstellung der Kooperation mit der DGPT. Damit konnte die ursprüngliche Position in Bezug auf dieses Interesse aufgegeben werden. Weiter war es wichtig, bei Verhandlungen damit zu beginnen, die Bereiche zu sammeln, in denen Übereinstimmung bestand – und erst dann an die Klärung von Differenzen zu gehen.

10.6 Knappe Abstimmungen hinterlassen Verlierer und führen zu Racheimpulsen

Die knappen Abstimmungen, mit denen die Sektionsleitung insbesondere in der Mitgliederversammlung am 02.05.2009 ihre Linie „durchsetzte“, brachten die Gefahr einer Spaltung mit sich. Wenn deutliche Teile der Mitgliederschaft von einer Majorität überstimmt werden, wird damit keinesfalls spätere Zustimmung erzeugt. Vielmehr entsteht bei den Unterlegenen der Impuls, „den Spieß umzudrehen“ und beim nächsten Mal, „die Sache für sich zu entscheiden“. Dies schafft auch ein Zusammengehörigkeitsgefühl und war der Motor der Gegenbewegung um die Gruppe der früheren Sektionsleiter. Auch aus anderen Zusammenhängen ist uns die destruktive Dynamik bekannt, die aus knappen Abstimmungen resultieren kann. Ein wesentliches Element für den konstruktiven Verlauf lag darin, dass die Sektionsleitung sich entschloss, den knappen Abstimmungsergebnissen nicht zu folgen, und damit den Raum für weitere Diskussionen öffnete. So konnte es gelingen, Lösungen zu finden, in denen sich alle besser wiederfanden, als in dem „Gegeneinander“, das sich in knappen Mehrheiten ausdrückte.

Erfolgen Abstimmungen mit deutlicher Mehrheit, entwickelt sich bei denjenigen, die anderer Meinung als die Mehrheit sind, ein anderer Prozess: Es kann anerkannt werden, dass die eigene Auffassung nicht (mehr) mehrheitsfähig ist. Erst damit wird es möglich, dies zu betrauern, Ressentiment und Racheimpulse aufzugeben.

10.7 Moderne Technik nutzen

Ein Text kann während einer Telefonkonferenz über Internet gemeinsam bearbeitet und „verabschiedet“ werden. Das Ergebnis ist dann ein Gruppenergebnis und wirkt kohäsionsfördernd auf die Gruppe zurück. Anders sieht es aus, wenn der Text nur per Rundmail verschickt wird. Oder wenn über einen Text per Telefonkonferenz diskutiert wird und die Ergebnisse von einem Gruppenmitglied zusammengefasst und dann nochmal per Rundmail versendet werden.

Auch Texte in größeren Gruppen über Beamer zu projizieren und Veränderungen „vor Ort“ vorzunehmen und abzustimmen, schafft eine andere Verbindung zum Ergebnis, als die Diskussion des gleichen Textes anhand von ausgedruckten Entwürfen, wobei Veränderungen von einem Protokollanten festgehalten werden.

10.8 Planen und Strukturieren von Versammlungen und Diskussionen

Dass dies wichtig ist, erscheint selbstverständlich. Gleichwohl haben wir den Eindruck, dass der Aufwand für eine gute und ausreichende Vorbereitung häufig unterschätzt wird. Erinnerung sei an die Mitgliederversammlung vom 02.05.2009.

Wichtig ist auch, dass „die Logistik“ gründlich überlegt wurde. Neben eventuell benötigter Technik betrifft dies vor allem, dass ausreichende Räume und Zeiten für Mahlzeiten und persönlichen Austausch in informellen Gesprächen zur Verfügung stehen.

11 Fazit 2 – Entwicklungsdynamik gruppenanalytischer und psychoanalytischer Organisationen

Im DAGG waren seit dessen Gründung 1967 gegenläufige Interessen in einer spezifischen Organisationsform gebunden. Wie beschrieben, bestanden hier von Anfang an Spannungen, die nach 40 Jahren zu einer Auflösung des DAGG und zur Neugründung verschiedener Organisationen führten. Statt des DAGG gibt es heute:

- DFP – Deutscher Fachverband für Psychodrama
- DGGO – Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik
- D3G – Deutsche Gesellschaft für Gruppenanalyse und Gruppenpsychotherapie
- DG3S – Deutsche Gesellschaft für Systemisch-Konstruktivistische Beratung, Sozialtherapie und Supervision

Dieser Auflösungs- und Neugründungsprozess lag in der speziellen inneren Dynamik des DAGG begründet. Es bleibt abzuwarten, was nun aus den neu gegründeten Organisationen wird und wie diese sich weiter entwickeln. Wir haben eingangs die Entwicklungsgeschichte gruppenanalytischer und psychoanalytischer Organisationen in Deutschland erwähnt. Diese Organisationen stehen alle vor ähnlichen Herausforderungen: Ihre Mitgliedschaft altert, es kommen (zu) wenig junge Mitglieder hinzu. Parallel zu dieser Entwicklung haben diese Organisationen in Politik und Gesellschaft an Bedeutung und Einfluss verloren. Die demografische Zusammensetzung ist allerdings nur ein Element der Entwicklungsdynamik dieser Organisationen.

11.1 Modell zum Lebenszyklus von Organisationen

Bridges (1998) beschreibt in seinem Buch „Der Charakter von Organisationen“ den Lebenszyklus einer Organisation über sieben Phasen. Er bezieht sich dabei auf die Jung'sche

Typologie, wobei sich Organisationen in seinem Modell über einen sich wiederholenden Wechsel von Introversion und Extraversion entwickeln. Diese Wechsel sind jeweils notwendig, damit sich Organisationen weiter entfalten können und nicht stagnieren oder scheitern. Wir stellen die sieben Phasen des Modells in Bezug auf die strukturellen Konflikte, die sich in der Entwicklung einer Organisation ergeben, zunächst kurz vor:

1. Der Traum – eine Idee, die in der Innenwelt einer Person aufkeimt, steht am Anfang jeder später erfolgreichen Organisation. Aus dem Traum, aus dieser Idee, kann etwas werden. Aus vielen Ideen – wahrscheinlich den meisten – wird nichts, es entwickelt sich keine Organisation.
2. Die Unternehmung – die Idee wird anderen mitgeteilt und trifft auf ein positives Echo. Es wird gehandelt und „wenn die Idee gut ist und wenn man sich nicht beirren lässt, wird die Unternehmung wahrscheinlich erfolgreich sein und wachsen“ (S. 77). Allerdings wächst „mit dem Erfolg ... die Unternehmung und wird schließlich zu komplex für lockere Managementstrukturen. ... Eine Organisation [muss] aufgebaut werden. D. h., Systeme und Abläufe müssen koordiniert werden, um das planen und kalkulieren zu können, was man früher im kreativen Chaos irgendwie noch geschafft hat“ (S. 77).
3. Organisierung – damit ist eine Wendung nach innen erforderlich. Die Unternehmung wird organisiert, Strukturen werden geschaffen und verbindlich gemacht.
4. Erfolg – gelingt es, effektive Strukturen zu schaffen, kann sich die Organisation verstärkt nach außen wenden. Sie muss dies auch tun, wenn sie Erfolg haben, weiter wachsen und an Bedeutung gewinnen will.
5. Institutionalisierung – Bridges beschreibt, dass die vierte Phase lange dauern kann – er vergleicht sie mit den produktiven mittleren Jahren eines Menschen. Wie der gesündeste und vitalste Mensch altern jedoch auch Organisationen. Dabei können Organisationen auch in der Phase der Institutionalisierung weiter sehr erfolgreich sein: „Innerhalb ihres Industriezweigs oder ihrer Profession ist sie nicht nur zu einer erfolgreichen Organisation aufgestiegen, sondern sogar zu einem festen Begriff in der Organisationslandschaft geworden. Sie gehört zum Establishment und hat kaum wahrnehmbar den Wandel zur Institution vollzogen. Dazu mussten Energien von außen wieder nach innen gewendet werden (Introversion). Typische Muster organisationellen Handelns haben sich herausgebildet, und man begegnet neuen radikalen Ideen mit verhaltener Skepsis ..., weil alle der Meinung sind, einen besseren Status quo könne man gar nicht erreichen. Mit einem Mal ist es plötzlich wichtiger, wie man die Dinge tut, und nicht, was man tut. Dazugehört ist wichtig, nicht mehr Produktivität und Effektivität [...]. In dieser Entwicklungsphase tauchen ähnliche Phänomene wie in der dritten Phase auf, aber sie wirken anders, weil man jetzt nicht mehr vor der Herausforderung steht, um des Wachstums willen Ordnung in eine chaotische Unternehmung zu bringen. Vielmehr geht es jetzt darum, das Unvorhergesehene zu neutralisieren und Konformität zu gewährleisten“ (S. 78 f).
6. Einigeln – diese Phase setzt die fünfte Phase fort – nur deutlich konsequenter. „Missstönende Informationen ... werden gefiltert oder so abgeschwächt, dass

sie keinen Anlass zur Sorge geben. ... Papierkrieg wird Mittel zum Zweck und durch seltsam verschnörkelte Verwaltungsvorgänge wird jeder Vorgang zu einer Geduldssprobe für jemanden, der Hilfe oder Information möchte“ (S. 78). In dieser Phase können sich Organisationen nur halten, wenn sie – wie beispielsweise staatliche Verwaltungen – von außen aus einer sicheren Quelle finanziert werden. Ist dies nicht der Fall stirbt die Organisation. Ein Verein kann versuchen, sich über die Finanzierung durch Mitgliedsbeiträge am Leben zu erhalten.

7. Tod – „Die Organisation stirbt. An ihre Stelle treten ein Dutzend neu aufstrebende, extravertierte Unternehmungen, die ihren intuitiven Traum von neuen und besseren Dingen träumen. Das Leben einer Organisation verläuft wie das Leben eines Menschen: Eine Organisation löst sich auf, eine neue nimmt ihren Platz ein“ (S. 79).

Das Sterben einer Organisation gehört nach Bridges zu deren normalen Lebenszyklus und ergibt sich aus der inneren Dynamik einer gelingenden Entwicklung. Im „Standard and Poors Index“ sind die 500 wichtigsten Unternehmen der USA abgebildet. Von den Unternehmen, die 1955 diesem Index repräsentierten, waren 1997 – also nach etwas über 40 Jahren – nur noch 74 im Index zu finden. „Der Rest, also 426 Unternehmen, waren weg – verdrängt von Mitbewerbern, aufgekauft oder pleite“ (Peterreins, 2008, S. 93). Das Vergängliche ist „das Normale“ und Organisationen mit einer über tausendjährigen Geschichte, wie die katholische Kirche, stellen sehr seltene Ausnahmen dar. Selbst Rom – als älteste Republik der Geschichte – wurde keine 500 Jahre alt.

Vor diesem Hintergrund stehen wir der Einschätzung, „die Psychoanalyse hat immer Feinde gehabt und war immer bedroht – also kann ihr nichts passieren!“, skeptisch gegenüber. Psychoanalytische Organisationen sind vor allem durch ihre inneren Auseinandersetzungen bedroht, weil die Konzentration auf die inhaltlichen Differenzen zwischen den verschiedenen Schulen immer wieder zu Spaltungsprozessen geführt hat.

11.2 Wo stehen psychoanalytische und gruppenanalytische Organisationen heute in ihrem Lebenszyklus?

Unschwer erkennen wir für die Entwicklung in Deutschland die Aufbruchsjahre der Nachkriegszeit und die „goldenen“ 70er und 80er Jahre, in denen Gruppe „in“ war und Psychoanalyse selbstverständlich im gesellschaftlichen Diskurs und in der Gestaltung der ambulanten und stationären Psychotherapie den Ton angab. Hier sehen wir, wie aus einer Unternehmung (Phase zwei) über das Organisieren von Strukturen (Phase drei) erfolgreiche Organisationen (Phase vier) entstanden.

Spätestens in den 90er Jahren kam es dann schleichend zu einer Innenorientierung. Das „Dazugehören“ wurde wichtiger als der Erfolg und die Sichtbarkeit in der Gesellschaft. Die Regularien wurden ausdifferenzierter und auf ihre Einhaltung wurde und wird genauer geachtet. Waren in den 70er und 80er Jahren die Lehrstuhlinhaber für Psychosomatik und Psychotherapie in der Regel Psychoanalytiker, sind sie das heute in der Regel nicht mehr. Chefärzte von psychosomatischen Kliniken waren ebenfalls meist Psychoanalytiker

– heute ist dies kaum noch der Fall. Dass dies nicht nur die Folge äußerer Veränderungen – höherer Effizienzdruck im akademischen Umfeld oder die Entwicklung der „modernen und marktgängigen“ Verhaltenstherapie –, sondern auch ein Ergebnis der zunehmenden Innenorientierung analytischer Organisationen sein könnte, wird kaum aktiv aufgegriffen und geht nicht sichtbar in eine Veränderung der Politik der Organisationen ein.

Der steigende Altersdurchschnitt ist Anzeichen dafür, dass psychoanalytische und gruppenanalytische Organisationen für die nachwachsende Generation nicht mehr so interessant sind wie früher. Dabei wächst der Bedarf an Psychotherapie in den letzten 14 Jahren seit dem Psychotherapeutengesetz stetig weiter. Psychoanalyse und Gruppenanalyse verlieren nicht nur absolut, sondern noch stärker relativ zu ihrem Umfeld an Einfluss und Bedeutung.

Wir sehen psychoanalytische und gruppenanalytische Organisationen heute eher jenseits der „Institutionalisierung“ (Phase fünf) auf dem Weg in Richtung „Einigeln“ (Phase 6). In einer repräsentativen Befragung der Wiener Bevölkerung (Blümel, Angermeyer, Holzinger, 2013) zeigt sich zwar ein hoher Bekanntheitsgrad der Psychoanalyse. „Jedoch sollten Bekanntheit und Beliebtheit nicht verwechselt werden“ (S. 4). „Der Name Sigmund Freud dominiert die Vorstellungen von der Psychoanalyse und es herrscht ein eher vergangenheitsbezogenes und einseitiges Bild der Psychoanalyse vor. Vermehrte Öffentlichkeitsarbeit könnte helfen, ein differenzierteres und moderneres Bild der Psychoanalyse in der Allgemeinbevölkerung zu verbreiten“ (S. 5). Das vergangenheitsbezogene Bild, das sich hier in der Wiener Öffentlichkeit zeigte, muss wohl als Ausdruck gesehen werden, dass diese Öffentlichkeitsarbeit in den letzten Jahrzehnten kaum noch erfolgt ist. Stepansky (2009) hat den Niedergang des Verlags „The Analytic Press, Inc.“, dessen Geschäftsführer er von 1983 bis 2006 war, als Folge der Entwicklung der psychoanalytischen Gemeinschaft beschrieben. Hatte der Verlag früher psychoanalytische Bestseller z. B. von Erich Fromm oder Karen Horney mit Auflagen von über 500.000 Exemplaren im Angebot, wurden die Auflagen infolge einer zunehmenden Innenorientierung psychoanalytischer Gruppen immer kleiner. Deren Vertreter hätten sich in allzu viele verschiedenartige Zentren und lokale Gruppierungen fragmentiert, die jedes für sich meinten, „das Zentrum der Psychoanalyse zu repräsentieren, von dem die anderen jeweils nur *Abweichungen* darstellen. Deshalb werden die Autoren der anderen Zentren nicht zitiert oder wenn doch, dann mit der Geste der Herablassung – um sie geistreich zu widerlegen“ (Buchholz, 2011, S. 212, Hervorhebungen im Original). Es geht um die jeweils eigene Gruppe und darum vor dieser zu bestehen.

In Bezug auf die einzelspsychotherapeutische Ausbildung zeigt sich diese Entwicklung in Deutschland besonders deutlich. Es gibt weiter durchaus ein Interesse an psychodynamischer Ausbildung – allerdings wird diese viel weniger in den an die Fachgesellschaften gebundenen psychoanalytischen Instituten gesucht, sondern in neu gegründeten Instituten, die in tiefenpsychologisch fundierter und analytischer Fachkunde entsprechend den Anforderungen des Psychotherapeutengesetzes und der Ärztekammern ausbilden.

11.3 Welche Handlungsoptionen bestehen in den Phasen „Institutionalisierung“ und „Einigeln“?

In der vierten Phase – Erfolg – sind die Außenorientierung sowie die Lebendigkeit der ursprünglichen Idee, die zur Bildung der Organisation geführt hat, dominierend. Die innere Organisation dient dazu, der Idee zum Erfolg in der Außenwelt zu verhelfen. Mit diesem Vorgehen war die Organisation erfolgreich. Wie kann sie es wieder werden? Hier scheinen zwei Möglichkeiten denkbar:

- Der Versuch, an die Erfolge der vierten Phase anzuknüpfen, das heißt, die produktiven Elemente dieser Phase zu reaktivieren.
- Einen „neuen Traum“ zu träumen und mit einer neuen Idee „zu starten“.

Diese beiden Optionen bilden den bekannten Gegensatz zwischen „Reform“ und „Revolution“ ab. Kann es gelingen, das Bestehende so zu verändern, dass es wieder besser in die Zeit passt, lebensfähig bleibt oder wieder lebensfähig wird, oder ist ein radikaler Schnitt, ein Neubeginn erforderlich?

Wie beschrieben, erfolgte der von uns skizzierte Transformationsprozess in einer besonderen Situation, die sich aus der Entwicklung der Sektion AG und des DAGG ergab. Zum Gelingen dieses Prozesses trugen Bedingungen bei, die es erlaubten, sowohl einen „neuen Traum zu träumen“, wie auch Bewährtes in diesen Traum zu integrieren. Es bleibt abzuwarten, wie sich dieser Prozess weiter entwickelt. Für andere psychoanalytische und gruppenanalytische Organisationen sind jeweils individuelle Lösungen gefragt, wenn die Bewegung von Erfolg über Institutionalisierung zu Einigeln und Tod unterbrochen und in eine neue Richtung gelenkt werden soll.

Literatur

- Blümel, V., Angermeyer, M. C., Holzinger, A. (2013). Assoziationen zur Psychoanalyse – Ergebnisse einer Repräsentativerhebung bei der Wiener Bevölkerung. *Psychiat Prax*, 40, 1-5.
- Bridges, W. (1998). *Der Charakter von Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Buchholz, M. B. (2011). Buchbesprechung Stepansky, P. E. *Psychoanalysis at the Margins*. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 47, 211-215.
- Gadamer, H.-G. (1960/2010). *Gesammelte Werke*. Band 1: Hermeneutik I. Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Höfeld, K. (2012). Warum jetzt eine Deutsche Gesellschaft für Gruppenanalyse und Gruppenpsychotherapie. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, 48, 99-111.
- Peterreins, H. (2008). *Grundsätze soliden Investierens: In zehn Schritten zu nachhaltigem Anlageerfolg*. Wiesbaden: Gabler.
- Stepansky, P. E. (2009). *Psychoanalysis at the Margins*. New York: Other Press.

Korrespondenzadresse: Dipl.-Psych. Peter Döring, Heidenkuppelweg 17, 34128 Kassel;
E-Mail: Beratung@Peter-Doering.de