

GRUPPENDYNAMIK/GESELLSCHAFT

Frank Stähler
Monika Stützle-Hebel
(Hrsg.)

Demokratie machen

*Gruppendynamische
Impulse*

Systemische Forschung im Carl-Auer Verlag



Inhalt

<i>Rosemarie Budziat</i> Vorwort	11
<i>Frank Stähler und Monika Stütze-Hebel</i> Demokratie machen <i>Motivation und Einführung zu einem Lesebuch mit praktischer Relevanz</i>	13
ZUM GRUNDLEGENDEN ZUSAMMENHANG VON GRUPPENDYNAMIK UND DEMOKRATIE	
<i>Hermann Steinkamp im Interview mit Monika Stütze-Hebel</i> Gruppendynamik und Demokratisierung reloaded – oder: Ist die Demokratie noch zu retten?	29
<i>Hella Gephart und Hermann-Josef Noll</i> „In welchen Räumen trainieren Sie eigentlich?“ <i>Über die Bezüge zwischen gruppendynamischen und gesellschaftlichen Phänomenen</i>	41
GRUPPENDYNAMISCHE KONZEPTE IN TRAINING UND WEITERBILDUNG	
<i>Klaus Brosius</i> Was soll ich denn wollen? <i>Meinungsbildung und Aushandlung von Interessen als Aspekte demokratischer Prozesse wie auch gruppendynamischer Trainings</i>	49
<i>Babette Brinkmann</i> Selbststeuerung und demokratische Prozesse in der agilen Arbeitswelt <i>Eine Herausforderung, die gelernt werden kann – und für die die Gruppen- und Organisationsdynamik geeignete, kraftvolle Lernformate hat</i>	57

<i>Frank Stähler</i> Gruppen verstehen und Einfluss nehmen <i>Ein Lern-, Handlungs- und Erlebnisraum</i>	65
<i>Gisela Clausen</i> Selbstoptimierung oder Gruppenkompetenz?	77
<i>Mechtild Erpenbeck</i> Auf dem Weg zu einem neuen Autoritätsverständnis <i>Gruppendynamik und Hierarchie in der Führungskräfteentwicklung</i>	85
<i>Klaus Antons und Monika Stütze-Hebel</i> Eine Schule für demokratisches Verhalten <i>Das Rahmencurriculum „Weiterbildung Gruppendynamische_r Leiter_in von Gruppen“ der DGGO</i>	95
GRUPPENDYNAMISCHE PRAXIS IN UNTERNEHMEN, BEHÖRDEN UND ANDEREN ORGANISATIONEN	
<i>Thomas Vogl</i> „Wohnsinn wagen“ – Demokratie und Wohnprojekte <i>Wie gruppendynamische Fähigkeiten die Demokratie in Wohnprojekten fördern</i>	109
<i>Asiye Balıkcı-Schmidt</i> Eine Mauer des Schweigens und der Umgang damit <i>Gruppendynamische Interventionen im Umgang mit einer interkulturellen Großgruppe</i>	115
<i>Stefanie Husi-Giessmann</i> Führen ohne Vorgesetztenfunktion <i>(Lateral Leadership)</i>	121
<i>Almut Aeppli</i> Im Spannungsfeld zwischen autoritärer und demokratischer Führung <i>Das Dilemma von Führungskräften</i>	129
<i>Kristina Hermann</i> Von Angst, Wut und Ohnmacht zu Selbstermächtigung und Selbststeuerung	137

<i>Lutz Lyding</i> Anschlussfähige Gruppendynamik für die Wirtschaft <i>Implementierung und Design eines Ultrakurzformats mit „Depotfunktion“</i> – ein Praxisbericht zum Nachmachen	147
---	-----

GRUPPENDYNAMIK IM POLITISCHEN UND GESELLSCHAFTLICHEN KONTEXT

<i>Enrico Troebst</i> „Matrose oder Kapitänin?“ <i>Interventionen mit Metaphern in einem Workshop der politischen Bildung</i>	155
---	-----

<i>Werner Zimmer-Winkelmann</i> Demokratie beginnt in Gruppen, aber wenn wir es dabei belassen, können wir genauso gut Fußball spielen gehen	161
--	-----

<i>Ingrid Stahmer im Interview mit Peter Stützle</i> Gruppendynamik in der Politik – Erfahrungen aus der Praxis	169
--	-----

<i>Exkurs zur angewandten Gruppendynamik</i>	177
--	-----

<i>Wolfgang Weigand</i> Kollision von gruppendynamischen und patriarchal-hierarchischen Paradigmen in Organisationen <i>Der Konflikt um die Arbeit der Akademie für Jugendfragen, Münster</i>	181
--	-----

VERZEICHNIS DER AUTORINNEN UND AUTOREN	191
--	-----

Mechtild Erpenbeck

Auf dem Weg zu einem neuen Autoritätsverständnis Gruppendynamik und Hierarchie in der Führungskräfte- entwicklung

„Neue Autorität bedeutet: statt eines (...) Führers, der ‚Autorität kraft Rang und Amtes‘ fraglos ausübt, gilt jene initiiierende und leitende Funktion, die eine Gruppe dem jeweils in der Situation Geeignetsten erschließt und durch ihren Konsens diese Autorität trägt.“ (Däumling, 1973, S. 24)

Man könnte meinen, dieser Satz aus der frühen Gründerzeit der deutschen Gruppendynamik markiere, wie durch eine Zeitmaschine geschickt, haargenau den Kurs des aktuellen fundamentalen Umbruchs im organisationalen Führungsverständnis: die pyramidale Linienorganisation scheint über kurz oder lang ausgedient zu haben. Das ergibt sich aus den Kontextzwängen der sich in rasanter Geschwindigkeit verändernden Märkte. Allenthalben wird nach Strukturen und Regelwerken gesucht, die die vertraute hierarchische Ordnung ersetzen könnten. Neue Modelle der Zusammenarbeit tauchen auf, allesamt tragen sie schicke englische Namen und verheißen anstatt Hierarchie nun Kollektivität und Selbstorganisation – mithin in jedem Fall mehr Partizipation.

Erleben wir am Ende heute die Reinszenierung eines gesellschaftlichen Diskurses – in anderem Gewande auf anderer Bühne und in einem neuen Drama – der vor rund 50 Jahren schon einmal das Zusammenleben und -arbeiten radikal neu denken und „von der Basis her“ neu organisieren wollte? Gewiss ist derzeit bei allen Ungewissheiten eines: das Rollenbild der Führungskraft wird neu erfunden. Die Macht, die sich in erster Linie aus einem formalen Mandat ergibt, die Positionsmacht also, wird hinter eine aufgabenbezogene personale Autorität in Gestalt von Kommunikationsmacht zurücktreten.

Einige Unternehmen haben früh erkannt, dass ein struktureller Umbau der Organisation nur in dem Maße tragfähig ist, in dem sich das Führungsverständnis verändert. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung kamen wir, mein Kollege und ich, vor einigen Jahren zu dem Auftrag, für ein großes Industrieunternehmen mit internationaler Konzernstruktur ein mehrmoduliges *Executive Development Program* (im folgenden EDP) zu entwickeln und durchzuführen. Das Programm sollte wegweisend „*Partners in*

Leadership“ heißen.¹ Die Anfrage ging in der Annahme an uns, dass wir mit unserem gruppensystemischen Ansatz am ehesten geeignet sind, Führungskräfte auf dem Weg der sich verändernden Anforderungen zu begleiten. Es war vonseiten des Unternehmens so geplant, dass in den Lerngruppen Personen unterschiedlicher Ranghöhe aus der bestehenden Linien- und Projektorganisation zusammen kommen. Das hieß, Geschäftsführer, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Meister² und Projektverantwortliche würden miteinander in der Runde sitzen. Auf diese Weise sollte die Möglichkeit der wertschätzenden Verständigung untereinander, der kritischen Rollendistanz und Reflexion der Organisationsdynamik geschaffen werden.

Wir waren zunächst skeptisch. Aus unseren vorangegangenen Erfahrungen mit hierarchieübergreifenden Gruppen kannten wir neben den Chancen auch die Risiken: Wie sollen sich die Teilnehmenden in den Trainings öffnen, wenn da Ranghöhere in der Runde sitzen? Wie können sich die „Silberrücken“ des Unternehmens vor den Projektionen und Aggressionen der Nachgeordneten schützen? Schließlich haben wir uns darauf geeinigt, das Experiment unter folgenden Bedingungen zu wagen: a) freiwillige Teilnahme, b) keine Führungskräfte in direkter Linienabhängigkeit oder kollegialen Kooperationszwängen in der Gruppe, und c) Einbeziehung des Management Boards.

Das Programm findet heute in diesem und mittlerweile einem weiteren großen Unternehmen immer noch statt, da sich fortgesetzt Führungskräfte dafür anmelden. Feste Lerngruppen mit zwischen zehn und sechzehn Teilnehmenden durchlaufen über eine Zeit von max. eineinhalb Jahren fünf Module von jeweils drei Tagen. Die Themen der Bausteine sind landläufiger Standard: Rolle und Selbstverständnis – Führung als Interaktionsgeschehen – Konflikt und Teamdynamik – Persönlichkeit – Changemanagement. Inhalte und Vorgehensweise haben wir im Laufe der Jahre immer wieder neu angepasst. Meinen Kollegen und mich haben diese Jahre kontinuierlicher Zusammenarbeit und immer wieder neuer Suche nach den angemessenen Designs, Interventionen und gruppensystemisch orientierten Arbeitsformen tief geprägt und unser Lernen im Berufsfeld lebendig gehalten.

¹ Die Trainings haben wir im deutschsprachigen Raum und in Deutsch durchgeführt.

² Die männlichen Bezeichnungen sind in diesem Falle bewusst gewählt. In diesem technikgetriebenen Unternehmen waren die Führungskräfte traditionell meist Männer. Allerdings änderte sich auch das in den letzten Jahren, bemerkenswerterweise insbesondere im höheren Management.

Im Folgenden möchte ich mich einer ersten Reflexion des Projektes nähern, indem ich hier den Fragen noch einmal nachgehe, die uns selber auf unserem Weg begleitet haben.

WAS MACHEN WIR ALS GRUPPENDYNAMISCH ORIENTIERTES TRAINERTANDEM ANDERS – UND WIE LEISTEN WIR DAMIT EINEN BEITRAG ZU EINEM NEUEN AUTORITÄTSVERSTÄNDNIS IN DER ORGANISATION?

Haltung und Rolle

In der Tradition des gruppenspezifischen Trainer-Rollenverständnisses stehend, sehen wir uns auch in der Arbeit mit einer Weiterbildungsgruppe von Führungskräften weniger als Fachexperten, denn als Prozessbegleitende. Wir geben maximal viel Raum für den Gruppenprozess und stellen uns mit jeglichem Tun auf das ein, was in der Gruppe entsteht. Nach einigem Ausprobieren gelang es uns recht gut, den Aufmerksamkeitsfokus bei der Begleitung des Gruppenprozesses mit dem jeweiligen Thema in Verbindung zu bringen und es so für die unmittelbare Erfahrung und deren gemeinsame Reflexion aufzuschließen.

Am einfachsten ist dies vielleicht am Beispiel des Themas „Konflikt“ zu skizzieren: Hier geht es darum, zu ermöglichen, dass die in der Gruppe schwelenden Konflikte exemplarisch „auf den Tisch kommen“. Wenn dies gelingt, ist der Ertrag für die Teilnehmenden ein veritabler Quantensprung, verglichen mit einem herkömmlichen „Konfliktmanagement“-Seminar, in dem Instrumente und Methoden der Konfliktbewältigung vorgestellt, und bestenfalls in Rollenspielen geübt werden. Wenn sich reale Konflikte im Hier-und-Jetzt der Gruppe zeigen, reagieren Gruppendynamiker_innen diametral entgegengesetzt zu anderen Trainingsleitenden: Erstere reagieren mit weniger Struktur, letztere mit mehr Struktur. Einfach gesagt: wir schweigen und lassen erst einmal „kommen“, die Kolleg_innen anderer Schulen stehen sofort am Flipchart und legen einen Themenspeicher an. Bezogen auf unser Thema ist der Unterschied dies: Das eine Trainerverhalten ist ein Signal zur Verortung von Verantwortung in der Gruppe, das andere ist das Signal der Steuerungsübernahme.

Der Lernraum des EDP wird durch unsere Haltung als Leitung geprägt. Diese lässt sich anhand von folgenden Leitgedanken skizzieren³:

- Die Teilnehmenden stehen im Zentrum, nicht die Trainer_innen
- Beobachten und erforschen, nicht bewerten
- Erfahrung ermöglichen
- Kompetenz statt Wissen⁴
- (Selbst-)Reflexivität
- Anteilnehmender Kontakt (Empathie)
- Persönliches Sich-zur-Verfügung-stellen für Beziehungsklärungen
- Konfrontation und Konflikt sind willkommen
- Transparenz von Entscheidungen und eigenen emotionalen Vorgängen
- Allparteilichkeit
- Kommunikation auf Augenhöhe

Wir als Trainingsleitende haben in diesem System formal die Führungsrolle. Da das Metathema des Curriculums ein sich in Richtung Partnerschaftlichkeit veränderndes Führungsverständnis ist, wollen wir eine Rollenauffassung vorleben, die die Verflüssigung von starren hierarchischen Zuschreibungen möglich macht. Dass damit immer auch Erwartungen frustriert werden – erwartet wird der klassische Referent als Fachexperte, der vorne steht, vorträgt und anleitet⁵ – ist im Rahmen des gruppendynamischen Prozesses bereits eine reflexive Steilvorlage für den Einstieg in das Thema des ersten Bausteins: „Rolle und Selbstverständnis“.

Staffarbeit

Mit unserem Arbeitsansatz ist eine prozessorientierte Staffarbeit verbunden, die ausgesprochen aufwendig ist, da sie in jeder Pause und oft sogar während des laufenden Geschehens stattfindet. Da geht es um Abgleich der verschiedenen „Lesarten“ des aktuellen Gruppenprozesses, Reflexion und Abstimmung von Interventionen, vor allem aber um gegenseitiges Feed-

³ Diese Leitgedanken sind u. a. inspiriert durch Oliver König (1998, S. 154 ff.)

⁴ Zur inhaltlichen Unterscheidung sei auf den erhellenden Briefwechsel zwischen Rolf Arnold und John Erpenbeck (2014) hingewiesen.

⁵ Manche Teilnehmende sind schon durch das für sie ungewöhnliche Setting des Stuhlkreises aus der Bahn geworfen. Allein die Situation, immer von Kopf bis Fuß gesehen werden zu können, kann Verunsicherung und diffusen Widerstand auslösen.

back. Prozessorientierung in der Arbeit ist ein wenig wie segeln: die Winde können wir nicht bestimmen, entscheiden können wir aber, wie wir im Verhältnis zum Wind die Segel setzen.

Im Rahmen unserer Tandemarbeit haben wir einige Stürme auf hoher See erlebt, ich würde behaupten, wir haben in diesen Stürmen eigentlich das Segeln gelernt. Immer wieder tauschten wir uns über die Bewegungen des Gruppengeschehens aus, immer wieder zogen wir in Zweifel, ob wir auf einem guten Weg sind. Das Pendeln zwischen Prozess- und Inhaltsorientierung kostet viel Improvisationskraft. Der Umgang mit unserer Rollenmacht bedurfte der stetigen Reflexion, immer auch mit Bezug auf die Frage, wie sich die organisationale hierarchische Struktur im Gruppenprozess widerspiegelt. Ohne Unterlass haben wir in diese Hinterbühne hineinleuchten müssen, um uns zu orientieren und interventionsleitende Ideen zu entwickeln.

Im Trainertandem mit einer Gruppe zu arbeiten, bedeutet auch immer, als Kooperationsmodell gesehen zu werden. Den eigenen Entscheidungsprozess, ggf. einen Dissens untereinander und unseren Umgang damit in der Gruppe offen zu machen, ist letztlich die Blaupause für ein partnerschaftliches und dynamisches Kooperationsverständnis.

Interventionen

Das zentrale gruppendynamische Prinzip ist die Arbeit im Hier–und–Jetzt. Die Aufmerksamkeit aller richtet sich auf die Gegenwart der Gruppeninteraktionen. Es gilt dabei, die entsprechenden Beobachtungen und Bedeutungszuschreibungen einander mitzuteilen (Metakommunikation), danach das Interaktionshandeln entsprechend neu auszurichten, und so eine neuerliche Grundlage zur Beobachtung, Beschreibung, Erkenntnis und Veränderung zu schaffen. Und immer so weiter, bis die Umsetzung und Fortschreibung in der Alltagswelt der Teilnehmenden beginnt.

Aus dieser zirkulären Lernschleife heraus generieren wir als Trainingsleitende unsere Interventionen. Eine Frage wird dabei gewissermaßen zur ersten Bürgerpflicht, da sie aus unserer Sicht das Lernen in den EDP-Gruppen maßgeblich vorantreibt: „Und was geschieht hier gerade zwischen Ihnen?“. Damit wird die Möglichkeit eröffnet, über all die verborgenen Dynamiken zu sprechen, die das Gruppengeschehen maßgeblich, aber unerkannt, organisieren. Nur auf diese Weise wird es möglich, die unbewussten Hintergründe von individuellem Interaktionsverhalten in den Blick zu nehmen und z. B. offen zu legen, welchen Einfluss die aus der Organisation „mitgebrachte“ Rangdynamik auf die Interaktionen in der Gruppe hat.

So stellen wir diese Frage immer dann, wenn wir vermuten, dass die ungleiche Verteilung von Positionsmacht im Unternehmen zu einer Dynamik im Hier-und-Jetzt der Gruppe führt, die sich aus Angst oder Aggression speist. Wenn z. B. nach einer unserer Einladungen zum Handeln oder Sprechen ein lastendes Schweigen entsteht, weil alle abwarten, was der Ranghöchste in der Runde macht: niemand will sich bewegen, bevor nicht der Mächtigste die Richtung vorgibt. In einer solchen Situation⁶ wird auch deutlich, dass nicht unsere situative Rollenmacht als Trainingsleitende ausschlaggebend ist, sondern diejenige der organisationalen Hierarchen, denn jene wird als dauerhafter und real gefährlicher wahrgenommen. Inwieweit diese Phantasien zurecht bestehen, lässt sich – wenn überhaupt – nur dann ausloten, wenn sie der Reflexion in der Gruppe zugänglich gemacht werden. Und so kommt es jedes Mal einem kleinen Erdbeben gleich, wenn jemand sich traut, zu sagen: „Ich halte mich zurück, weil ich erst einmal abwarten will, was die Geschäftsführung (oder Bereichsleitung oder...oder...) so vorgibt.“ Geschieht das, kann begonnen werden, Macht und ihre interaktionell gestaltgebende Funktion in und außerhalb der Gruppe zu beleuchten.

Weiterhin erwächst aus dem Hier–und–Jetzt Prinzip die mithin wichtigste Intervention sozialen Lernens: „Feedback“, eine unmittelbare Auskunft über die Wirkung, die das Verhalten einer Person auf ihr Gegenüber hat. Leider ist dieser Begriff in Unternehmenskontexten weitgehend „verbrannt“: kein Unternehmen, das was auf sich hält, lässt es sich nehmen, in seinen Leitbildbroschüren eine „Feedback-Kultur“ für sich zu reklamieren. In der Praxis des Führungsalltags ist dann jedoch mit „Feedback“ meist „Leistungsbeurteilung“ oder „Kritik“ gemeint.⁷ Im EDP tragen wir dafür Sorge, dass Feedback für die teilnehmenden Führungskräfte als eine persönliche Rückmeldung erfahrbar wird, die eine *Wahrnehmung* und deren Wirkung offenbart, keine *Wahrheit*. So wird diese Form als Instrument einer partnerschaftlichen Beziehungsgestaltung etabliert und von Leistungsbeurteilung, als Führungsinstrument im herkömmlichen asymmetrischen Sinne, unterschieden. Darüber hinaus ist die Fähigkeit, auf die be-

⁶ Auch hier gilt es, in bewährter gruppenspezifischer Trainingsmanier Schweigen auszuhalten, nicht mit weiteren Erläuterungen „nachzusetzen“, sondern einfach zu warten, was kommt – und das dann vorsichtig und achtungsvoll aufzunehmen.

⁷ Dazu mehr in meinem Buch „Wirksam werden im Kontakt“ (Erpenbeck 2017, S. 87ff.).

schriebene Weise Feedback zu geben, bereits die Grundvoraussetzung für jedwede Konfliktklärung.

Selbstverständlich stellen wir uns auch immer wieder selber Auseinandersetzungen. Interessant wird die Sache besonders dann, wenn es dabei um die Aushandlung von „Deutungshoheit“ zwischen einem der Ranghöchsten der Gruppe und uns geht. Verschiedene Male mussten wir uns Belehrungen über Managementbelange anhören, deren vermutete Absicht es war, uns in unserer Kompetenz zu schwächen. Ich erinnere mich, dass tatsächlich einmal einer der „Silberücken“ in der Runde nach quälend langem Schweigen seine wohl-tönende Stimme erhob, um beginnend mit dem Satz „Ich will Ihnen das jetzt mal erklären, damit Sie ansatzweise verstehen, worum es hier eigentlich geht ...“ eine längere Rede zu halten. Diese Sequenz war insofern Gold wert, als dass wir uns zum einen für die uns damit zur Verfügung gestellten Informationen bedanken, zum anderen die Art und Weise der Äußerung zum Anlass nehmen konnten, unsererseits ein persönliches Feedback zu geben. Der daraus entstandene klassische Autoritätskonflikt machte im Verlauf seiner Verarbeitung die Interdependenz von Macht und Machtzuschreibung deutlich, was die Kooperation auf Augenhöhe in der Gruppe nachhaltig gestärkt hat.

Bereits in den ersten Jahren erwuchs aus unserer EDP-Arbeit ein unternehmensweites Projekt der Verständigung über eine gewünschte Konfliktkultur, an welchem die Führungskräfte, die das Curriculum durchlaufen hatten, maßgeblich mitgestaltend beteiligt waren.

THESEN ZUM UMGANG MIT DER „MITGEBRACHTEN“ HIERARCHISCHEN RANGDYNAMIK IM HINBLICK AUF EIN SICH VERÄNDERNDEN AUTORITÄTSVERSTÄNDNIS

- *Ohne Akzeptanz der hierarchischen Asymmetrie keine Arbeit auf Augenhöhe in der Gruppe*

Es ist aus unserer Erfahrung ausgesprochen wichtig, den vorhandenen hierarchischen Rangunterschieden in der Gruppe prinzipiell respektvoll zu begegnen. Es gilt, anzuerkennen, was ist. Die formale Hierarchie ist das wichtigste Instrument der organisationalen Unsicherheitsabsorption – für alle Unternehmensangehörigen, „oben“ wie „unten“. Es ist paradox: nur, wenn wir als Trainingsleitende dieser Ordnung für alle spürbar Respekt zollen, entsteht das zu ihrer kritischen Reflexion notwendige Vertrauen in der Gruppe. Dies

wiederum öffnet den Weg zu einem partnerschaftlichen Umgang, und damit zur Verflüssigung eines an die Positionsmacht gebundenen Führungsstils.

- *Die informelle Machtdynamik der Gruppe nutzen*
Indem die informelle Machtdynamik der Gruppe forschend in ihrer ganzen abenteuerlichen Unwägbarkeit reflektiert werden „darf“, ohne die entsprechenden Vorgänge als richtig oder falsch zu bewerten, kann Macht als ein Phänomen betrachtet werden, das auch situationsgebunden und flüchtig sein kann. Damit wird der Zugang zur Einflussnahme in der Organisation leichter und die damit verbundenen Risiken einschätzbarer. Denn es wurde in jeder Gruppe deutlich, dass die einflussreichen „Player“ im Gruppenprozess nicht mit den Hierarchen identisch sein müssen.⁸
- *Perspektivwechsel: die Rolle ist nicht die Person*
In einem festen Rollengefüge ist Perspektivwechsel als Instrument der Annäherung aneinander der Königsweg. Rolle und Person trennen zu können, ist Voraussetzung jeglicher gedeihlicher (Führungs-) Kommunikation. Auf diese Weise kann sich ein Verständnis für die Organisationsdynamik und Achtung vor der Handlungslogik einer anderen Person in einer anderen Rolle innerhalb dieser Dynamik entwickeln.

Im letzten Baustein des EDPs (Changemanagement) verdichtet sich die Arbeit mit Perspektivwechseln in einer Unternehmenssimulation: hier bekleiden alle Teilnehmenden Rollen, die von ihren realen Unternehmensrollen und -positionen maximal entfernt sind. So werden die Bereichsleitenden schon mal zu Mitarbeitenden, Projektleitende übernehmen eine Linienfunktion, die Geschäftsführung findet sich z. B. im geplagten Middle-Management wieder, und natürlich alles auch umgekehrt. Wer welche Rolle in der Simulation übernimmt, wird in einem selbstorganisierten Gruppenprozess zur „Unternehmensgründung“ zu Beginn ausgehandelt.⁹ Die so entstehende Orga-

⁸ Der Versuch, die komplexe und sehr spezielle Dynamik zwischen diesen beiden sich überlagernden Rangordnungen angemessen zu beschreiben, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen.

⁹ Als Anregung geben wir dazu lediglich zwei Hinweise: 1. „Perspektivwechsel ermöglicht Lernerfahrung“ und 2. „Entscheiden Sie sich entlang der Erfahrungen miteinander im Rahmen Ihres Gruppenprozesses hier im EDP“.

nisationsdynamik ist Grundlage einer abschließenden Erfahrung mit Veränderungsprozessen.

- *Offenheit heilt: Mut zum Konflikt*
In allen Rückmeldungen der Teilnehmenden wird eine große Dankbarkeit für die Erfahrung ausgedrückt, wie sehr die Offenheit in der Gruppe einander Sicherheit geben kann, und wie daraus die Gestaltbarkeit von Kooperation deutlich wird – auch und ganz besonders, wenn der Weg durch Konflikte führte. Durch unsere gruppensdynamische Arbeitsweise wird die Erfahrung möglich, dass Auseinandersetzung zusammenführt.
- *Organisationsdynamik verstehen*
Indem wir den Gruppenprozess immer wieder als Reflexionsfläche nutzen, um den größeren Kontext der Organisationsdynamik zu beleuchten, wächst das „Kohärenzgefühl“ der teilnehmenden Führungskräfte, also die Verbindung von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit (Antonovsky, 1997), und damit die Handlungssicherheit in Bezug auf ihren jeweiligen organisationalen Auftrag. So entsteht Verantwortung für das Gesamt anstelle von formalem Positions- und „Silodenken“.
- *Fehler bringen voran*
Die im gruppensdynamischen Prozessverständnis sowohl explizit, als auch implizit enthaltene Einladung, auszuprobieren, sich vorzuwagen, ein persönliches Risiko einzugehen, kurz: das Lernen in der beschriebenen zirkulären Lernschleife, ist ein wesentlicher Faktor auf dem Weg in eine flexiblere und offenere Organisation der Zusammenarbeit im Unternehmen. Wer sich aus der alten Linienorganisation kommend z. B. in die Arbeitsweise der agilen Organisation einfinden will, braucht eine solide Fehlertoleranz bei Entscheidungsfindungen. Das Denken in „Good enough for now“ und „Safe enough to try“ erfordert einen Paradigmenwechsel im Kooperations- und Führungsverständnis (siehe u. a.: Buck & Villiness, 2007), der den Führungskräften durch die Erfahrung im EDP ein wenig leichter gemacht wird.

Eigenverantwortung und *Fähigkeit zur Selbstorganisation* sind nicht nur die Buzzwords der Stunde. Sie beschreiben recht exakt die erforderlichen Kernkompetenzen der Personen, die die zukünftigen Organisationen lenken und tragen sollen. Was könnte da hilfreicher sein, als die Erfahrung mit einem gruppensdynamisch orientierten Weiterbildungscurriculum? Nirgendwo sonst ist die Möglichkeit so radikal gegeben, sich in *Führung im Unge-*

wissen zu üben. Das heißt, zu lernen, Verantwortung für das eigene Tun und Lassen zu übernehmen, ohne sich dabei in erster Instanz auf eine Ordnung der Positionen mit klar umrissenem Machtrahmen stützen zu können. Hier wird also allmählich ein neues Autoritätsverständnis Realität. Eines, das Däumling bereits 1973 so verblüffend heutig formuliert hat¹⁰. Die Gruppendynamik hat augenscheinlich – mit ihren traditionell verankerten und in vielen Jahren der Theoriebildung und Praxis entwickelten Denkfiguren und Arbeitsformen – für den demokratisierenden Kultur- und Strukturwandel, der die Unternehmen und Organisationen derzeit erfasst, etwas Einzigartiges und Passgenaues zu bieten.

LITERATUR

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit*. Tübingen: dgvt.
- Arnold, R. & Erpenbeck, J. (2014). *Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreifung*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Buck, C. & Villiness, S. (2007). *We the people: Consenting to a deeper Democracy*. Washington. URL: <https://www.sociocracy.info/we-the-people-2/>. Abgerufen am 1.9.2018).
- Däumling, A. M. (1973). Sensitivity Training. In A. Heigl-Evers (Hrsg.), *Gruppendynamik* (S. 7–24). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Erpenbeck, M. (2017). *Wirksam werden im Kontakt*. Heidelberg: Carl-Auer.
- König, O. (1998). *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen* (2. Aufl.). München: J. Pfeiffer.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. München: Franz Vahlen.
- Martin, P. (2018) Aufbruch ins Unbekannte. Agile Führungskräfteentwicklung bei Bosch. *ManagerSeminare*, 240, S. 60–66.

¹⁰Die Formulierungen bei Laloux (2015) und seinen Adepten hören sich wenig anders an. Viele Formate, die im Moment in der Management-Literatur als ultimativ innovativ gehandelt werden, tragen auf verblüffende Weise die Grundzüge gruppendynamischer Interventionen. (Siehe u. a. Martin 2018)

Die Gruppendynamik hat seit ihrer Begründung durch Kurt Lewin einen spezifischen Ansatz für das Lernen und Leiten von Gruppen entwickelt, in dem die Emanzipation der Personen zentral ist: die Lernenden werden zu Forschenden, die sich selbst beforschen, und die Betroffenen zu Beteiligten.

Doch was heißt das genau? Wie übersetzt sich das demokratische Element konkret, im Großen und im Kleinen, in die unterschiedlichsten Formate von Trainings, Workshops oder Seminaren? Welche Rolle kann gruppendynamisches Denken und Handeln in der Gesellschaft spielen – im Wohnprojekt, in der Kirche, in der Wirtschaft, in der Politik?

In kurzen Fallvignetten beschreiben Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Gruppen- und Organisationsdynamik, wie sie arbeiten. Diese reichhaltige und kurzweilige Sammlung an Praxisbeispielen und Konzepten richtet sich an Profis und Laien gleichermaßen. Ein Lesebuch, um Menschen das demokratische Element der Gruppendynamik wie auch das gruppendynamische Element in der Demokratie verständlich zu vermitteln, demokratisches Lernen zu stärken und Bewusstsein zu erfrischen.

Dieses Praxis-Lesebuch erscheint zur Feier des 50-jährigen Bestehens der DGGO/Sektion Gruppendynamik am 6.12.2018 in Frankfurt/M.

Frank Stähler, Trainer für Gruppendynamik, Dipl. Outdoor Ed., Sonderpädagoge, gestaltet als Supervisor, Coach, Konzept- und Teamentwickler Lern- und Handlungsräume mit demokratischer Überzeugung.

Monika Stütze-Hebel, Dr. phil., ist Psychologin, Trainerin für Gruppendynamik und Gestalttherapeutin. Seit über dreißig Jahren beschäftigt sie sich als Trainerin, Dozentin, Supervisorin, Coach und Beraterin mit Fragen der Gruppen- und Organisationsdynamik in den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern.

www.carl-auer.de
www.systemische-forschung.de

ISBN 978-3-8497-9024-0



9 783849 790240