

Gruppendynamik: Wurzeln und Entwicklung

Dr. Rudi Wimmer, Prof. an der Universität Witten Herdecke und Mitbegründer der Beratungsfirma osb international, über die Entwicklung der Gruppendynamik in Österreich, ihre besonderen Lernmöglichkeiten, Grenzen und Zukunftschancen.

Wie kamen Sie selbst erstmals in Kontakt mit der Gruppendynamik?

Ich wollte nach der Schule eigentlich Politikwissenschaften studieren, aber dieses Studium gab es Mitte der 60-Jahre in Österreich noch nicht, also habe ich mich für das entschieden, was dem am nächsten gekommen ist: Jus, insbesondere Staats- und Verwaltungsrecht. Zu diesem Zweck bin ich 1966 nach Wien. Dort habe ich dann die Zeit der Studentenrevolten mitbekommen. Ich war beim Cartellverband (CV) und bin im April 1968 für 5-6 Wochen in einer Delegation, in der auch Stephan Schulmeister und Claus Raidl dabei waren, nach Berlin gefahren und dort haben wir die ganze Entwicklung nach dem Dutschke Attentat Anfang April miterlebt. Neben dem Studium habe ich dann begonnen, mich mit der Frankfurter Schule zu beschäftigen und mich in den philosophischen Kontext hinzuarbeiten. Es ging darum, wie man in die nach unserer damaligen Einschätzung verkrusteten Lebensverhältnisse Bewegung hineinbringen kann – sei es an der Universität, an den Schulen oder in der staatlichen Bürokratie – und wie man den Entfremdungsphänomenen, die die Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen begrenzen, begegnen kann. Das war die grundlegende Idee der politischen Protestbewegung und die entsprechende Lektüre waren vor allem die Bücher von Markuse, Adorno, Habermas. Wir haben Lesezirkel veranstaltet, uns mit Marx und Hegel befaßt und in dem Zusammenhang bin ich dann 1969 auch erstmals mit der Gruppendynamik in Kontakt gekommen. Da habe ich diese Art von Arbeit kennen gelernt, die mich vor dem Hintergrund der Idee der Selbstaufklärung und Emanzipation, der Befreiung des Individuums, sehr überzeugt hat.

Wie kam der Kontakt mit der Gruppendynamik (in Folge kurz GD) konkret zustande?

Über die Hochschülerschaft, in der ich mich engagiert hatte. Dort haben wir mit Gerhard Schwarz die ersten T-Gruppen organisiert, wobei es solche Veranstaltungen bei den Philosophen am Institut von Prof. Erich Heintel damals schon als Lehrveranstaltungen gab, organisiert über den Staats- und Verfassungsrechtler Felix Ermacora, an dessen Institut ich dann auch nach dem Studium als Assistent gelandet bin. Am Heintel-Institut haben sich die Gruppendynamiker geballt: Gerhard Schwarz, Bernhard Pesendorfer, Uwe Arnold, Peter Heintel, usw.

Am Philosophie-Institut gab es schon in den 60er-Jahren Gruppendynamik-Seminare?

Ja, damals gab es schon eine Tradition an der Universität, speziell bei den Philosophen und den Theologen. Das waren die beiden Fakultäten, bei denen es schon Angebote gab. Wir haben das dann über die ÖH und den CV speziell für Leute aus unseren Kreisen organisiert, die hochschulpolitisch interessiert waren. Nach der Wahlniederlage der ÖVP haben sich dann die Konflikte innerhalb des CV intensiv zugespitzt und zwei Jahre später bin ich mit Bomben und Granaten ausgeschlossen worden.

Im Herbst 1970 habe ich das Studium abgeschlossen und als Assistent beim Prof. Ermacora angefangen. Wie der Zufall so spielt - nachdem ich mit dem Studium fertig war, begann gerade der erste Ausbildungslehrgang im deutschsprachigen Raum für eine Gruppendynamik-Trainerausbildung. Angeboten über die EIT, die europäische GD-Dachorganisation – der verlängerte Arm des National Training Laboratory in Bethel, Maine. Damals war Traugott Lindner Generalsekretär der EIT und er hat mit englischen und skandinavischen Kollegen diesen Ausbildungslehrgang organisiert. In den Lehrgang, der von Ende 1970 bis Mitte 1972 gedauert hat, bin ich mit einigen anderen Österreichern hineingerutscht. Ich habe das neben meiner Arbeit an der Uni gemacht, aus Interesse, noch ohne spezifische Berufsperspektive, weil ich damals eigentlich eine Wissenschaftler-Laufbahn im Sinn hatte und an der Uni bleiben wollte.

Über diese GD-Ausbildung hatte ich dann durch eine Bekanntschaft mit Ralph Grossmann, der zu der Zeit Diskussionsveranstaltungen im ORF im Jugendbereich moderiert hat, meine ersten Möglichkeiten, ab Ende 1972 selbstständig zu trainieren. Er hatte die Idee, etwas zur politischen Bildung zu machen und hat mich angesprochen, ob ich ihn da unterstütze. Zu der Zeit gab es bereits eine

sozialdemokratische Regierung und eine entsprechende gesellschaftspolitische Aufbruchsstimmung. Über diese Fernseharbeit bin ich in den Schulbereich gekommen. Die ursprüngliche Idee war, eine Zeit lang mit Schulklassen zu bestimmten Themen zu arbeiten, die Schüler nach dieser "politischen Bildungsarbeit" mit Politikern diskutieren zu lassen und daraus eine Sendung zu machen. Das haben wir realisiert, mit heftigen Konflikten mit dem ORF und vor allem mit den Schulbehörden, die das als revolutionären Aufstand der Schüler angesehen haben. Aber mit dem Medium im Hintergrund haben wir diese Konflikte halbwegs unbeschadet überstanden. Der damalige Intendant Bacher hat das auch sehr gestützt. Durch diese Sendung haben wir auch Dr. Sinowatz intensiv kennen gelernt, der gerade frisch Unterrichtsminister war. Er uns beide ermutigt, das Thema politische Bildung unabhängig von der Fernseharbeit im Schulbereich insgesamt zu promoten. Daraufhin haben wir begonnen, mit Lehrern zu arbeiten und in der Folge Lehrer-Curricula zu konzipieren und durchzuführen. Diese Arbeit hat sich dann gehäuft, ich war immer öfter weg und es wurde immer schwieriger, das mit der Arbeit an der Uni auszubalancieren, deshalb habe ich mich 1974 in der Uni karencieren lassen. Die Arbeit im Schulbereich war aber nicht reine GD, sondern hatte auch Inhalte, nämlich Lehrer mit der Zusatzqualifizierung "politische Bildung" auszustatten.

Was hatte die politische Bildung in der Schule mit der GD zu tun?

Das hatte extrem viel mit der Gruppendynamik zu tun, weil das pädagogisch-didaktische Konzept ein gruppendynamisches war. D.h. hier ging es darum, die sozialen Prozesse – sei es in der Schulklasse, sei es im Lehrkörper – zu verstehen und darauf – im Sinn der politischen Bildung – auch gestaltend Einfluss zu nehmen. So haben die Lehrer beispielsweise begonnen, nicht nur Frontalunterricht zu machen, sondern auch in die Strukturen der Klasse zu intervenieren und darauf zu achten, dass die Schüler entsprechende Eigenaktivitäten entwickelt und begonnen haben, über sich und einander nachzudenken, etwa über ihre Diskriminierungsaktivitäten in der Klasse zu reflektieren. Es ging also darum, die Schule und insbesondere die Klasse als sozialen Raum, in dem man sozialisiert wird, zu begreifen und die politisch bildenden Implikationen desselben zu verstehen. Natürlich haben das damals nicht alle im Schulsystem goutiert, vor allem nicht die Schulaufsichtsorgane. 1974 haben wir eine Sendung gemacht, mit einstündigen Features, die hieß "Rede und Antwort", wo wir einmal auch die Abschaffung der Schulinspektoren ins Zentrum gerückt haben. Jetzt, 2010, denken sie gerade wieder darüber nach, aus Schulinspektoren auf der Landesebene so etwas wie pädagogische Beratungseinheiten zu machen und sich von diesem obrigkeitstaatlichen Instrument zu verabschieden. Damals war das natürlich eine ziemliche Provokation ins Schulsystem hinein. Aber die Erfahrung war sehr hilfreich.

Haben Sie da erstmals begonnen, sich mit dem Thema Organisation zu beschäftigen? Zeitlich parallel gab es ja auch die Gründung der ÖGGO, oder?

Ja, es ging um die Beschäftigung mit der staatlichen Bürokratie. Bei der Gründung der ÖGGO, der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung, war ich mit dem Jakob Huber federführend. Bei der GD-Ausbildung der EIT hatten wir ja die Generation vor uns als Lehrtrainer und in guter Tradition dieser Autoritätsauseinandersetzung haben wir beschlossen, "unseren eigenen Laden aufzumachen", uns von der EIT zu emanzipieren und eine eigene österreichische Gesellschaft zu gründen. 1971/72 ist die Klagenfurter Universität gegründet worden, mit einem eigenen Institut für Philosophie und Gruppendynamik. Da haben wir dann 1973 mit rund 10 Leuten aus der Ausbildung, u.a. Richard Timel, Ralph Grossmann, Alfred Janes, Peter Heintel, usw. die ÖGGO gegründet und an dem Institut angedockt.

Was war das Ziel der ÖGGO?

Ziel war, im Sinn der Tradition um Kurt Lewin die GD als angewandte Sozialwissenschaft zu etablieren. Als eine Wissenschaft, die durch die Inszenierung von Lernprozessen in verschiedenen sozialen Kontexten einerseits die betroffenen Teilnehmer und Organisationen in Lernprozesse involviert, wo sie über sich selbst und über den Zustand ihrer Organisationen etwas verstehen können und die andererseits auch die Absicht verfolgt, dass solche Prozesse auch Forschungsmaterial liefern. Das was man in der sozialwissenschaftlichen Forschung Aktionsforschung genannt hat. Die ÖGGO war dafür eine mehr oder weniger professionelle Vorfeldorganisation, wo sich Profis in dem Feld miteinander austauschen, weiterbilden, die eigene Professionalisierung vorantreiben und durchaus auch Forschungsaktivitäten in Gang setzen und publizieren sollten. Das war die ursprüngliche Idee, die sich auch ganz gut realisiert hat. Gewachsen ist die ÖGGO im Wesentlichen dadurch, dass die GD-Seminare einen regen Zulauf hatten, sowohl die in Hernstein als auch die an der Universität Wien angebotenen, dann die in Klagenfurt. Es war viel eher das Problem, selektiv genug zu sein und die langfristig professionell daran Interessierten herauszufiltern, die nicht nur eine persönliche Erfahrung

machen wollten und dann eh etwas anderes vorhatten. Die 70er-Jahre waren das Jahrzehnt, in dem die GD in unterschiedliche Organisationsfelder diffundiert ist. So haben Ralph Grossmann und ich die Schulentwicklung stark promoted, mit Unterstützung vom Richard Timmel, der damals in der Gewerkschaft Bildungssekretär war, wodurch das dann auch in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit massiv Einzug gehalten hat. Durch die ORF-Arbeit haben wir auch mit Lehrlingen gearbeitet, wodurch die Gruppendynamik dann in der Folge auch in der Arbeit mit Betriebsratsgremien Fuss gefaßt hat. Das ging 1973/74 massiv los. 1977 habe ich dann an der Uni gekündigt und mich selbstständig gemacht.

War damals Organisationsentwicklung, OE, schon ein Thema?

Ja, wir haben das damals schon gemacht. Ich habe mit Schulen gearbeitet, mit Betriebsratskollegien, mit Verwaltungseinheiten, u.a. auch der neu eingerichteten Verwaltungsakademie des Bundes in Schloss Laudon. Dort war ich von Anfang an mit dabei, wobei mir am Beginn meine politologischen und verwaltungsrechtlichen Verbindungen geholfen haben und wir dort schon bald die ersten Führungskräftelehrgänge etablieren konnten. Ich war zu der Zeit auch schon ganz gut an die Wirtschaftsuniversität vernetzt, wo wir über das Institut vom Prof. Hoffmann den ersten postgraduierten Lehrgang für Führungskräfte entwickelt und realisiert haben. Seit 1973 habe ich an der WU auch jedes Semester ein Gruppendynamikseminar gemacht. In der Folge entstanden auch erste Beratungen in der Wirtschaft, zusammen mit Kurt Buchinger, der damals beim Prof. Strotzka am AKH Assistent war. 1978/79 haben wir dann die ersten größeren Führungskräfteentwicklungsprogramme im Bankenbereich gestartet.

War die Arbeit damals nicht noch stark von der Idee geprägt: wenn sich die Leute verändern, verändert sich auch die Organisation?

Das Führungsverständnis, das aus der OE kam, war ja im Lewinschen Sinn darauf ausgerichtet, Führungsprozesse so anzulegen, dass sie möglichst die Qualität der jeweiligen Teamformation stärken sollten. Heute würde man sagen, Teams empowern, sie in ihre Kraft bringen. Das war so die Führungsphilosophie und für viele Führungskräfte in vielen Organisationen – gerade in der Verwaltung, im Banken- und Versicherungsbereich - die noch gar kein Verständnis von Führung hatten, was diese Gestaltung sozialer Situationen anlangt, sondern halt aus ihrem Fachdenken heraus agiert haben, war das schon ein klarer Qualifikationszuwachs. Im Mittelpunkt der Führungskräftebildungen stand damals, die Führungskräfte dabei zu unterstützen, kritische soziale Situation handhaben zu können: schwierige Mitarbeitergespräche, Konfliktmanagement, Inter-Team-Relationen und die entsprechenden Entscheidungsfindungen - Inhalte, die letztlich auch das Selbstverständnis der OE ausgemacht haben.

Ein Bewusstmachen auf breiter Ebene...

Und auch ein persönliches Fähigmachen durch entsprechendes Trainieren. Es ging nicht nur darum, die Leute inhaltlich zu berieseln, sondern Übungssequenzen zu haben, wo sie lernen konnten, Entscheidungsprozesse in Teams zu steuern, Konfliktsituationen zu managen oder schwierige Mitarbeitergespräche zu gestalten und dabei zu Ergebnissen zu kommen. Also sich selbst in ihrem sozialen Handeln kennenzulernen, zu beobachten, die eigenen Stärken und Schwächen zu sehen und an ihren Fähigkeiten im Umgang mit anderen zu arbeiten - und das eingebettet in die Führungsarbeit.

D.h. das Thema Führung war schon am Anfang da. Denn wenn es um eine kritische Perspektive auf soziale Systeme geht, ist man sofort auch beim Thema Steuerung. Und beim Kampf gegen die verkrustete Strukturen ist man sofort auch bei den Machthabern.

Absolut, und natürlich auch bei der Frage: Was ist denn die Alternative dazu? Das war der Kern unseres Verständnisses von politischer Bildung: Wie muss eine Schule gestaltet werden, wie muss man da die Lehrer in Partizipationsprozesse hineinbringen, die Konferenzen anders gestalten, Subgruppen machen, das Lehrerteam in der Klasse stärken, statt dass sie nur vereinzelt agieren, bis hin zu der Art und Weise, wie der Lehrer den Prozess in der Klasse steuert und sich als Verantwortlicher für das soziale Geschehen begreift, um die persönlichen Reifungsprozesse der Schüler zu unterstützen.

Und die Erfahrung war dann, dass die Personen auf der persönlichen Eben zwar gelernt haben, aber dann gegen ein System angehen, die ihnen etwas hustet?

So ist es. Das waren die großen Enttäuschungserfahrungen 1976, 1977, als wir schon intensiver in den Schulen drinnen waren und auch die Arbeit mit Beamten aus dem Ministerium oder den Landesschulverwaltungen forciert haben. Diese Apparate haben sich um die persönlichen Lernprozesse

ihrer Mitglieder nicht viel gekümmert, im Gegenteil. Je stärker wir die Leute erwischt haben – bis Anfang der 80er Jahre haben wir sicher mehr als 1000 Lehrer intensivst in den Lehrgängen erreicht, bei denen sich auf der Personenebene vieles getan hat – desto stärker sind dann in den Schulen die Konflikte angewachsen, weil sich die Lehrer stärker eingemischt haben. Dabei wurde deutlich, dass man auch die Leitungen entsprechend involvieren muss, damit sich andere Prozesse und Strukturen bilden können. Nur blieb das eben die Ausnahme. Die Grunderfahrungen waren schon – auch in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit – dass man auf der einen Seite Leute sehr stark mobilisieren konnte, bis hinein in die Gremienarbeit auf betrieblicher Ebene – dass aber überall dort wo diese Basismobilisierung organisationswirksam hätte werden sollen, der Hahn abgedreht wurde. In dieser Beziehung waren die gewerkschaftlichen Erfahrungen fast noch frustrierender als die Erfahrungen im Schulsystem. Für mich war das der Anstoß, über diese Art von Arbeit und ihre Grundannahmen nachzudenken.

Die Anhänger und Vertreter der Gruppendynamik gerade in den 60er- und 70er Jahren waren doch stark angetrieben von dem emanzipatorischen Gedankengut der Befreiung des Einzelnen, dem Auflösen der Entfremdung. Was war nun die tatsächliche Wirkung der T-Gruppen und Organisations-Laboratorien, außer etwas mehr Bewusstsein der Teilnehmer für soziale Prozesse?

Ich glaube, die wichtige Erkenntnis, die sich allerdings noch nicht überall herumgesprochen hat, ist, dass die T-Gruppe zwar ein wunderbares und sehr fruchtbares Lernsetting ist - ein gutes Lernarrangement für Leute, die in ihrer beruflichen Realität mit heiklen sozialen Prozessen zu tun haben und auch entsprechend intervenieren müssen - aber dass man eben nicht davon ausgehen darf, dass damit alle organisatorischen Probleme gelöst werden können. Es war die große Illusion der 70er-Jahre, dass die hier erworbenen Kompetenzen - sowohl kognitiver Natur im Sinn des Verständnisses von sozialen Systemen, wie wir sie als Gruppe und Team bezeichnen, als auch was das Interventionsrepertoire anlangt, also wie man sich in Prozesse weiterführend einmischt - bereits ausreichend wären, um sich in Organisationen heutigen Zuschnitts entsprechend wirksam bewegen zu können.

Diese Relativierung halte ich für wichtig und notwendig, sie schmälert aber nicht die Bedeutung und Sinnhaftigkeit dieses Kernarrangements insgesamt. Für die Professionalisierung insbesondere systemisch orientierter Berater ist die Gruppendynamik ein Schritt in der eigenen Entwicklung, den ich jedem nur wärmstens empfehlen kann. Zu lernen, wie man mit unstrukturierten Situationen halbwegs angstfrei umgeht, d.h. mit Situationen, in denen das Rollengefüge nicht exakt vordefiniert ist, sondern sich erst durch das gemeinsame Tun und Zusammenwirken herauskristallisiert und verändert, zu lernen, wie man sich da bewegt und ein Gespür dafür zu entwickeln, was man selbst dabei auslöst und welche Rückmeldungen dabei evoziert werden, das halte ich für Basisfertigkeiten systemisch orientierter Berater. Als Berater ist man ja ständig mit Situationen konfrontiert, die einen hohen Grad von Offenheit des sozialen Settings kennzeichnen bzw. wo es auch darum geht, feste Strukturen wieder zu verflüssigen, d.h. eingespielte Rollenmuster wieder aufzulösen und zu schauen, dass sich da Neukombinationen beim Kunden ergeben. Für Führungskräfte und Berater, deren professionelles Aufgabengebiet darin besteht, komplexe soziale Situationen in irgendeiner Weise zielgerichtet zu gestalten, ist das also eine elementare Lernerfahrung. Sie entwickeln ein Gespür für soziale Prozesse und ihre Eigendynamik, lernen zu erkennen, welche Logik da dahinter steckt und auch wie man sich hier "einmischt", d.h. welche Interventionsmöglichkeiten hier existieren. Für all das bietet die gruppendynamische Trainingsgruppe ein nach wie vor sehr fruchtbares Lernarrangement.

Hat sich die Gruppendynamik in den vergangenen Jahrzehnten weiterentwickelt?

Es war wichtiger Teil unserer Lernprozesse in den 80er- und 90er Jahren, zu erkennen, dass man da noch was draufsatteln muss. Draufsatteln vor allem, was das Verständnis von Organisation anlangt. Denn Organisation ist eben nicht – wie das damalige Bild war - ein Netzwerk von Teams, die es gut miteinander zu verbinden gilt, wie es auch im Organisationslaboratorium zum Ausdruck kommt, das letztlich die Idee der Gruppe auf die Organisation überträgt. Genau darin liegen, zumindest aus meiner Sicht, die theoretischen shortcomings der Gruppendynamik: Sie hat kein angemessenes Organisationsverständnis entwickelt, weitgehend bis heute nicht, sondern betrachtet und analysiert die Organisation immer noch mit der Brille der Gruppe und des Teams und arbeitet mit einem Gegenbild zu Hierarchie und Bürokratie, um hier verändernd zu arbeiten. Die Gestaltungskompetenz, was die Entwicklung von Gruppen anlangt, ist auch heute wichtig, aber für sich genommen ist sie für die heutige Komplexität nicht ausreichend. Erfahren zu müssen, dass unsere Vorstellungen, wie die Welt ist und wie man sie am besten verändert, offensichtlich nicht trägt, war jedenfalls für mich der

wesentliche Impuls, um auf die Suche zu gehen und mich umzuschauen, ob es nicht andere denkerische Möglichkeiten gibt, die Welt zu sehen und zu verstehen.

Und eine der ersten alternativen Möglichkeiten, auf da ihr damals gestoßen seid, waren die systemischen Ansätze in der Familientherapie, oder? Aber die hatten doch wieder eher ein Gruppenkonzept als Grundlage, in diesem Fall die Familie.

Ja, es gab mindestens zwei Phasen. Die erste entscheidende, für uns ganz wichtige Entdeckung war, dass man soziale Systeme von der Familie über die Gruppe bis zur Organisation mit anderen Denkinstrumenten beschreiben und so die Eigenkraft sozialer Systeme begreifen kann. Das war für mich das Aufrüttelnde beim familientherapeutischen Ansatz. Die Idee war ja, dass Familien schwere Störungen hervorrufen, die man eben nicht begreifen kann, indem man auf den "Gestörten" schaut, den designierten Patienten in der Familie, und diesen zu therapieren versucht, sondern dass man nur dann Bewegung hinein bekommt, wenn man die Familie versteht, die Kommunikationsmuster, die dazu führen, dass jemand in der Familie diese Rolle des designierten Patienten übernimmt und damit eine Leistung für das System erbringt - das Verhalten des Einzelnen als eine systemerhaltende Leistung, allerdings mit der hohen Folgewirkung persönlicher Krankheit. Solche Zusammenhänge zu verstehen, war für mich der eye-opener. Natürlich hatten wir das bis zu einem gewissen Grad in der Gruppendynamik auch schon erlebt, darum war das auch gut anschlussfähig. Aber es hat eben auch die Unterschiede deutlich gemacht.

In der T-Gruppe wird das ein Stück weit aufzulösen versucht, indem man es thematisiert. Insofern war die Frage, welche Funktion hat ein bestimmtes Verhalten, ja schon da.

Genau, das war schon da. Nur haben wir bislang geglaubt, dass bereits die Einsicht der Betroffenen problemlösend wirkt – da sind wir wieder bei diesem Anspruch der Selbstaufklärung. In der Familientherapie sieht man aber ganz deutlich, dass die Einsicht allein keinerlei Wirkung hat, sondern dass man sich hier etwas anderes einfallen lassen muss. Das hat uns dann ab Ende der 70er-, Anfang der 80er-Jahre intensiv beschäftigt, vor allem die Forschungen von Gregory Bateson als großem Mastermind in Palo Alto, was dann von Paul Watzlawick und anderen aufgegriffen und popularisiert und in Europa am stärksten und als erstes von der Mailänder Schule um Selvini-Palazoli und Cecchin aufgegriffen wurde, in der Folge von der Heidelberger Schule.

In den ersten Jahren der Auseinandersetzung, das stimmt, waren wir damit natürlich auf der Familieebene, d.h. wieder in einer face-to-face-Konstellation. Ich habe dann früh begonnen, darauf hinzuweisen, dass wir es in unserer Arbeit aber mit Organisationen zu tun haben. Und das sind eben keine Familien und auch keine Gruppen, sondern hochkomplexe soziale Systeme, die gerade dadurch wirken, dass sie Bindungswirkung erzeugen durch Entscheidungen für Nicht-Anwesende, andernfalls wären diese Größenordnungen gar nicht herstellbar. Organisationen konstituieren sich ja um Aufgaben herum. D.h. sie greifen irgendwelche gesellschaftlichen Themen auf - in der Wirtschaft ungelöste Bedarfe, Produkte oder Dienstleistungen - und bilden um diese ungelösten Themen herum Bearbeitungsprozesse in der Organisation aus, die dann antwortfähig werden für das, was extern aufgegriffen wurde. Organisationen sind aufgabengetriebene soziale Systeme, die natürlich die Energie, die bei Menschen auf der Beziehungsebene da ist, nutzen, aufgreifen und auch mobilisieren, um die Prozesse der Aufgabebearbeitung voranzutreiben. Als Gruppendynamiker waren wir aber im Gegensatz zu dieser Sicht so angetreten, dass wir gesagt haben: Das Eigentliche ist das, was sich zwischen Menschen abspielt.

Ihr hattet euch auf die Seite der Entfremdeten geschlagen.

Ja die Entfremdung kommt ja dort her, wo das Eigentliche negiert wird und der Sachbezug oder Aufgabenbezug überwertig gesehen wird. Das Schöne an der Gruppendynamik ist ja, dass sie eine paradoxe Beauftragung an den Beginn stellt: Die Aufgabe, die die Gruppe hat, ist sie selbst. Die Aufgabe ist, sich selbst zu untersuchen. D.h. hier werden Aufgabe und Sozialbezug in eins gesetzt. Das macht auch die Nähe zur Familie aus, weil die Familie als soziales System die Aufgabe hat, sich um die Leute zu kümmern und ein Miteinander zu generieren, das ein befriedigendes Sein des Einzelnen in seiner personellen Gesamtheit ermöglicht. In der Familie hat die ganze Person einen Platz.

In der Gruppendynamik kann man gut sehen, dass eine gute Entwicklung in der Gruppe auch die Intimisierung der Kommunikation vorantreibt. Und für viele ist das ja auch ein außergewöhnliches Erlebnis, dass sie da in einer Weise wieder als Person vorkommen und gesehen und geschätzt werden, wie das im normalen Leben niemals stattfindet. Vielleicht in glückhaften Beziehungen, aber sicher nicht im Arbeitsleben. Ein Teil der Illusionsbildung der GD war, dass man diese tiefen persönlichen

Erfahrungen ins Arbeitsleben übertragen könnte und dass es doch möglich sein müßte, Organisationen so zu gestalten, dass ein Teil davon hinüber gerettet werden kann. Aus meiner heutigen Sicht ist das ein fundamentales Mißverständnis von Organisation. Ein Teil meiner Theoriearbeit war daher, herauszuarbeiten, dass Organisationen halt wirklich anders ticken.

Wie schaut die Zukunft der GD aus?

Da muss man unterscheiden zwischen jenen, die die Einbettung dieses Lernsettings in den größeren organisationalen, gesellschaftlichen Kontext und auch eine Weiterentwicklung des theoretischen Sets an Erklärungen und Theoriebausteinen mitvollzogen haben - das sind nicht sehr viele - und jenen, die das nicht getan haben. Ich glaube, dass die Gruppendynamik (als Lernsetting) nach wie vor einen zwar begrenzten aber guten Stellenwert haben wird.

Wie paßt das, was man bei der GD lernt, mit den Anforderungen an einer Führungskraft zusammen? Als Lernfeld im Bereich der sozialen Kompetenz? Als zusätzliche Brille beim Beobachten?

Ja, es schafft eine zusätzliche Brille, auch eine persönliche Sensibilität für diese Erfordernisse und ich hoffe auch ein Führungsrepertoire, das angemessen zur Organisation zur Geltung gebracht werden kann, ob das jetzt in Projekten der Fall ist oder in Führungsteams, die heute immer wichtiger werden - also überall dort, wo Teamformationen heute unerlässlich sind - auch in der Vernetzung internationaler Gruppierungen wie etwa in internationalen HR-Teams, die oft stark virtuellen Charakter haben. Überall dort ist genau diese soziale Kompetenz unerlässlich. Man darf das nur nicht mit Führung insgesamt verwechseln und glauben, dass damit Führung quasi schon abgehakt ist. Es ist eine wichtige soziale Kompetenz in der Gestaltung solcher Kooperationsformen. Dafür halte ich dieses Lernsetting immer noch für sehr hilfreich, weil es jeden Einzelnen mit sich selbst in seinem Eingebettetsein konfrontiert und sich selbst im Setting beobachtbar macht. Das ist eine Fähigkeit, die für Führungskräfte unerlässlich ist, um so mehr als sie sich gerne immer selbst herauskürzen und meinen: Die anderen sind es, mit mir hat das alles nichts zu tun. Diese Tendenz zur Selbstabstraktion ist bei vielen Führungskräften extrem ausgeprägt. Damit sehen sie nicht, was sie selbst anstellen und dass vieles von dem, was sie selbst als dysfunktional beobachten, mit ihnen ganz unmittelbar zusammenhängt, bis hinauf in die oberste Etage. Der Fisch stinkt nach wie vor vom Kopf her. Dieses sich hineindenken können und das nicht nur unter moralischen, sondern unter führungsunktionalen Gesichtspunkten zu sehen und damit operieren zu können, das kann man nach wie vor am besten in gruppendynamischen Settings lernen.