

Oliver König

## Editorial

# Konflikt diagnose und Krisenintervention. Gruppendynamik in gesellschaftlichen und institutionellen Veränderungsprozessen

Erschienen in: Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, 1996, H. 3, S. 3-7.

Die Auseinandersetzung mit der Konflikthaftigkeit von sozialem Wandel stellt einen der historischen Entstehungshintergründe der Gruppendynamik dar. Einer ihrer maßgeblichen Begründer, der in den 30er Jahren aus Deutschland in die USA emigrierte Kurt Lewin, entwickelte seine Gedanken zur Gruppe und ihrer Dynamik aus dem Bemühen heraus, die Konflikthaftigkeit von sozialem Wandel, wie sie sich in und zwischen Gruppen zeigt, besser zu verstehen und zu beeinflussen. Bei seinen aus dem Nachlaß herausgegebenen Schriften erschien noch vor seinem theoretischen Hauptwerk über "Feldtheorie in den Sozialwissenschaften" (1951) ein Buch mit dem programmatischen Titel "Die Lösung sozialer Konflikte" (1948).

Aufbauend auf der Begegnung mit dem amerikanischen Pragmatismus im Umgang mit sozialen Problemen richtete Lewin aus dem Exil sein Blick auf das von Nationalsozialismus und Krieg zerstörte Deutschland. Seine Aufmerksamkeit galt darüber hinaus einer Vielfalt von Konfliktfeldern; er behandelte Probleme der Arbeitswelt, der Ehe und Familie, der Minderheiten, des jüdischen Selbstverständnisses.

Die Rede vom gesellschaftlichen Wandel ist nun erst einmal ein Allgemeinplatz. Wandel findet immer statt. Und doch haben, 50 Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges, die gesellschaftlichen Ereignisse der letzten Jahre eine besondere Qualität, die sie als krisenhaft erscheinen lassen. Dazu eine kleine Rückblende in das Jahr 1989. Im Mai hatte die Bundesrepublik ihr 40-jähriges Jubiläum gefeiert, im Oktober folgte die DDR. Die bundesrepublikanischen Feierlichkeiten waren eine Mischung aus Volksfest, Kirmes und Feierstunde im Bundestag. Die DDR Feierlichkeiten waren eine Mischung aus Aufmärschen, Feierstunden in der Volkskammer - und aus Demonstrationen.

Den Fall der Mauer im November 1989 konnten wir "live" im Fernsehen verfolgen, mit Erstaunen, Unglauben, Freude - und manchmal auch mit Skepsis. Den meisten von uns wurden der Zerfall der DDR und das Auseinanderfallen des Ostblockes mit all seinen Folgen für die osteuropäischen Länder vorrangig über die Medien vermittelt. Von Veränderungen im Alltag ist in den alten Bundesländern auch heute nur wenig zu merken, solange man sich nicht in die sozialen Brennpunkte hineinbegibt. Doch die neue Bundesrepublik war durch die Wiedervereinigung endgültig zu einem Schmelztiegel der Kulturen, Ethnien und Lebenswelten geworden, auch wenn dies von der herrschenden Politik noch nicht akzeptiert ist. Die "Gastarbeiter" im Westen sind schon längst keine Gäste mehr, sondern Einwanderer. Und für unsere Nachbarn im Osten ist die Bundesrepublik jetzt der Eingang zum reichen Westen. Es konnte nur eine Frage der Zeit sein, bis sich die soziale Sprengkraft dieser neuen Mischungen bemerkbar machen würde, vor allem wenn die Anerkennung dieser Situation auf politischer Ebene ausbleibt und damit die ohnehin geringen Gestaltungsmöglichkeiten noch weiter verkleinert werden.

Zudem fiel diese Entwicklung nicht in eine Zeit der wirtschaftlichen Prosperität. Dauerarbeitslosigkeit und Umstrukturierungsprobleme prägten auch schon vorher die wirtschaftliche Situation in der Bundesrepublik, und heute weiß man, daß die DDR zum Zeitpunkt ihres Zusammenbruchs zahlungsunfähig, d.h. pleite war. Die Rede von der Ellenbogengesellschaft, der Zweidrittel-Gesellschaft und der neuen Armut war älter als die Wiedervereinigung. Neu ist jedoch, in welcher Art sich die Probleme wirtschaftlicher Unterprivilegierung mit ethnischen und rassistischem Ressentiment verbinden. Ausländerfeindliche und antisemitische Übergriffe haben die Bundesrepublik in den letzten Jahren aus ihrer trügerischen Gewißheit geweckt, der soziale Konsens sei stabil und nicht zu erschüttern. Die Umstrukturierungsprobleme, denen sich die westlichen Industrieländer ohnehin gegenüber sehen, wer-

den durch diese sozialen Verwerfungen erheblich verschärft. Sechs Jahre nach der Aufbruchsstimmung von 1989 hat sich die Situation daher verändert. Institutionen und Organisationen in allen Bereichen, in Wirtschaft, Verwaltung und im sozialen Feld, stehen heute alle gleichermaßen vor der Aufgabe, bei knapper werdenden Mitteln die gleichen bzw. schwieriger werdende Aufgaben zu bewältigen. Dabei gehören trotz all dieser Problemlagen die Deutschen sicherlich zu den Gewinnern der Nachkriegszeit und der "Wende" von 1989. Den größeren Preis für das Auseinanderbrechen der politischen Nachkriegsordnung in der Folge von 1989 zahlen unsere östlichen Nachbarn, z.B. in Jugoslawien und in den Ländern der ehemaligen Sowjetunion.

Diese hier nur knapp skizzierte gesellschaftliche Situation wurde zum Ausgangspunkt einer Tagung mit dem Titel "Konfliktanalyse und Krisenintervention. Gruppendynamik in gesellschaftlichen und institutionellen Veränderungsprozessen", die die Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) im Juni 1995 in Königswinter veranstaltete. Getragen wurde sie von der Intention, die innerprofessionelle Diskussion auszuweiten und sich mit dem gesellschaftlichen und politischen Wandel der letzten Jahre auseinanderzusetzen und zwar konkret in seinen Auswirkungen auf die psychosozialen Arbeitsfelder und dort besonders auf die Gestaltung der Rolle als TrainerInnen, ModeratorInnen oder BeraterInnen, vor allem wenn diese direkt ins gesellschaftliche Feld und in Organisationen hinein gehen. Dabei sollte an die eingangs erwähnte gruppendynamische Tradition angeschlossen werden, die in Konflikten immer auch ein kreatives Potential zu sehen wußte. Erfolgreich überstandene Konflikte, so der zentrale Gedankengang, sind der beste Kitt für einen sozialen Zusammenhang, in dem auch Gegensätzlichkeiten nebeneinander und vielleicht auch miteinander auskommen können.

Zudem lassen die Krisenerscheinungen auch institutionelle Strukturen aufbrechen, die bislang kaum veränderbar erschienen. Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung sowie im sozialen Feld, die Jahrzehnte lang in bürokratischer Behäbigkeit einbetoniert waren, sind aufgrund von Geldmangel und Konkurrenzdruck zur Veränderung gezwungen. Auf einmal werden in der Arbeitswelt Konzepte gehandelt, die noch vor 10 bis 20 Jahren als Spinnerei abgetan wurden. Gruppenarbeit und Enthierarchisierung finden Eingang in wirtschaftliche Organisationen, der Begriff des Sozialmanagements trägt Professionalisierungskonzepte aus der Wirtschaft in die Soziale Arbeit hinein.

In diesem Wandel werden neue Gestaltungsräume sichtbar. Beratungskonzepte unterschiedlichster Art, eines davon die Gruppendynamik, sind in diesen krisenhaften Umstrukturierungsprozessen gefragt und herausgefordert. Hier sollte angesetzt und nach den Konsequenzen dieser Entwicklungen für die berufliche Rolle gefragt werden:

- wie begegnen einem diese Krisenerscheinungen in der Trainings- und Beratungspraxis?
- Mit welchen Konzepten über Konfliktodynamik und Veränderungsprozesse kann man an diese Aufgaben herangehen?
- reichen diese Verstehens- und Interventionskonzepte noch aus?
- Welche spezifischen Kompetenzen stehen zur Verfügung und was gilt es an diesen neuen Herausforderungen zu lernen?
- wie wirken diese Erfahrungen mit den neuen Konfliktlagen auf das professionelle Selbstverständnis zurück?
- wie gehen Professionelle beruflich und persönlich damit um, bzw. wie werden sie selber hierdurch verändert?

Zweierlei wird damit in den Blick genommen, einmal die Problemlagen und die professionellen Möglichkeiten, ihnen zu begegnen; zum anderen aber auch die Auswirkungen, die diese Problemlagen auf

die Profession selber haben, persönlich wie beruflich. Diese können sich z.B. in zunehmenden Rollenkonflikten zeigen.

So ist die Aufgabe von BeraterInnen und TrainerInnen, vor allem wenn sie in Organisationen arbeiten, zumeist eine doppelte. Sie begleiten mit spezifischem Wissen, z.B. als Experten für die Dynamik in Organisationen, die strukturellen Veränderungen, und sie betreuen die von diesen Veränderungen betroffenen Menschen. Und genau in dieser doppelten Aufgabe, nämlich sowohl auf der organisatorischen wie auf der persönlichen Ebene zu arbeiten, liegt ein spezifischer, vielleicht sogar der zentrale Rollenkonflikt.

Konflikte implizieren in der Regel die Existenz von unterschiedlichen Interessenslagen und es wäre naiv anzunehmen, daß sich in Zeiten der Knappheit Lösungen finden lassen, die alle als Gewinner zurücklassen. Berater werden eben auch eingekauft, um Schadensregulierung zu betreiben und den Betriebsfrieden aufrechtzuerhalten, auch dies gegebenenfalls sinnvolle und notwendige Aufgaben. Dennoch stellt dies GruppendynamikerInnen und andere Professionelle aus dem psychosozialen Bereich mehr denn je vor die schwierige Aufgabe, sich auf die neuen Erfordernisse der gesellschaftlichen Praxis einzulassen, ohne sich gleichzeitig den jeweils einseitigen Interessen der Konfliktparteien unterzuordnen.

Oder der Berater wählt die Alternative, sich bewußt für eine bestimmte Seite des Konfliktes zu entscheiden, seine Beratung also an bestimmte Interessen zu binden. Auch hiervon berichten KollegInnen in zunehmenden Maße, daß sie nämlich in einer Art parteiisch beraten, wie dies noch vor wenigen Jahren für sie undenkbar gewesen wäre, z.B. mit jemanden in der Supervision Anti-Mobbing-Strategien auszuarbeiten. Dies könnte eine Situation entstehen lassen, daß sich letztendlich zwei Konfliktparteien gegenüber stehen, inklusive ihrer jeweiligen Berater. Und natürlich sollte nicht übersehen werden, daß es auch die ganz merkantilen und legitimen Interessen der Berater gibt, Geld zu verdienen. So gesehen hat der Berater etwas von einem Krisengewinnler an sich.

Umgekehrt gehören viele aus der Profession auch zu den Verlierern. Auch für sie wird der Markt enger, Veranstaltungen kommen nicht zustande oder fallen aus, Aufträge bleiben aus. Andere wiederum haben mit ernsthaften gesundheitlichen Problemen zu kämpfen. Der Berater und die Beraterin stehen zwar mit ihrer Person für die grundsätzliche Möglichkeit, mit Konflikten umzugehen, sie signalisieren allein schon durch ihre Rolle und ihre Aufgabe eine Art von "mildem Optimismus". Zudem sehen sie sich von Seiten ihrer Klienten häufig dem Anspruch ausgesetzt, die Konflikte für sie zu "lösen". Aber mit diesem Erwartungsdruck gilt es umzugehen, und dies zusätzlich zu den eigenen Lebenskrisen und Konflikten. Etwas überspitzt ausgedrückt schwankt die ganze Berufsgruppe, vor allem die Freiberufler unter ihnen, zwischen Arbeitsüberlastung einerseits, Existenzangst andererseits.

Das macht es sinnvoll, über die Möglichkeiten, Grenzen und Belastungen der eigenen Berufsrolle nachzudenken, zumal es so aussieht, als ob wir uns auf Dauer eher mit einer Zunahme als mit einer Abnahme sozialer Konflikte einzurichten hätten. Die Lewinsche Wendung von der "Lösung sozialer Konflikte" dürfte heute angemessener lauten: "Über den Umgang mit sozialen Konflikten".

Die Rückkehr zu konfliktfreien Zeiten mit eindeutigen, kollektiv geteilten Identitäten, erscheint heute als Fiktion. Solche Identitäten herzustellen, sei es im großen über Nationalität, im kleinen über Firmenphilosophien und einer "Corporate Identity", erscheint eher als ein Versuch, sich dieser Erkenntnis zu widersetzen, auch wenn dies im einzelnen, z.B. in kleineren Organisationszusammenhängen, für eine kurze Zeit erfolgreich sein kann.

In komplexeren Zusammenhängen kommt hinter solchen Identitäten zumeist sehr schnell der normative Druck zum Vorschein, der zu ihrer Aufrechterhaltung notwendig ist. Zudem ist dies fast immer eine Identität, die sich gegen eine andere, bzw. zumindest im Kontrast herausbildet, um der Marktkonkurrenz gewachsen zu sein. Der Konflikt wird damit nur auf eine andere Ebene verschoben, aber nicht aufgehoben.

Ist es nicht viel angemessener anzuerkennen, so eine These des Politikwissenschaftlers Helmut Dubiel (Ungewißheit und Politik, 1994), daß die einzigen zuverlässigen Stützen kollektiver Identität in einer demokratischen Gesellschaft solche sind, die sich im Zuge durchstandener Konflikte gebildet

haben? Aber auch: wieviel Konflikt verträgt ein sozialer Zusammenhang, ohne in Destruktion zu enden oder auseinanderzufallen? Und was können wir tun? Dies sind Fragen, über die es nachzudenken und zu reden lohnt.

Die vier Hauptreferate der Tagung, ergänzt durch den Beitrag einer der Arbeitsgruppenleiter, sind nun im Schwerpunktteil dieses Heftes zusammengefaßt. Sie beleuchten das Thema aus sehr unterschiedlichen Perspektiven. Ute Volmerg hat lange Jahre in der Friedensforschung gearbeitet und ist heute freiberuflich als Beraterin und Trainerin für Gruppendynamik tätig. Sie schildert in ihrem Beitrag ihren beruflichen Werdegang und ihre Begegnung mit der Konflikttheorie der Gruppendynamik. Der Beitrag des Sozialpsychologen Heiner Keupp befaßt sich mit den veränderten Bedingungen psychosozialen Handelns, die durch Individualisierungsprozesse und Komplexitätssteigerungen gekennzeichnet sind. Cornelia Edding, Trainerin und Organisationsberaterin aus Berlin, behandelt die spezifischen Beraterkonflikte in Organisationen und die Frage, ob die Gruppendynamik als Methode in diesem Kontext ausreicht, bzw. durch welche anderen Konzepte und Ansätze sie ergänzt werden muß, um hier erfolgreich arbeiten zu können. Die Besonderheit der Vermittlungsaufgaben zwischen Ost und West werden durch den Beitrag von Klaus v. Bismarck angesprochen, der auf dem Hintergrund seiner spezifischen Lebensgeschichte u.a. von seinen Gesprächen in Ostdeutschland und Polen berichtet. Der Beitrag von Jörg Fengler schildert die Besonderheiten der Beratertätigkeit im politischen Feld. Gerade durch ihre Unterschiedlichkeit verdeutlichen die Beiträge das Spannungsfeld, in dem sich heute die psychosozialen Berufsgruppen bewegen.