

# **„Wollen die oder wollen die nicht?“ Die Aktualisierung meiner gruppendynamischen Haltung in einem Beratungsprojekt**

Carl Otto Velmerig

## **Zusammenfassung**

Der Autor präsentiert ein Fallbeispiel aus seiner eigenen Berufspraxis als freiberuflicher „Trainer für Gruppendynamik“ und Organisationsberater. Es handelt sich dabei um die Analyse und Beratung einer Störung des Betriebsklimas in einer Non-Profit-Organisation. Detailliert wird geschildert, wie das Beraterteam Schritt für Schritt eine Arbeitsbeziehung zur Mitarbeiterschaft der zu beratenden Organisation aufbaut. Ziel der Studie ist es herauszuarbeiten, mit welcher spezifisch gruppendynamischen Arbeitshaltung sich das Beraterteam seinem Gegenstand nähert. Die wesentlichen Merkmale und Elemente dieser sogenannten „Gruppendynamischen Haltung“ werden am Schluss thesenartig zusammengefasst.

*Gruppenpsychother. Gruppendynamik 45/2009, 285-308*

## **Schlagwörter**

Trainer für Gruppendynamik – Gruppendynamische Haltung – Beratungsteam – Non-Profit-Organisation – Betriebsklima

## **Summary**

*“Do They Want to or Not?” The Realization of my Group Dynamics Working Attitude in a Counseling Project*

Based on his own professional experience as a freelance group dynamics trainer and a consultant of organizational issues the author presents a case study analysing and counselling the highly disturbed working atmosphere of a non-profit organization. In detail he describes how the counselling team establishes a relationship with the staff of the organization. The objective of the study is to analyse how the two group dynamics trainers approach their task. The study concludes with a summary of the essential aspects of a so called group dynamics working attitude.

## **Keywords**

Trainer on Group-Dynamics – group dynamic working attitude – counselling team – non-profit organization – working climate

## 1 Mein Verständnis einer Gruppendynamischen Haltung

Meine Gruppendynamische Haltung, das ist für mich mein in Fleisch und Blut übergegangenes Konzept. Es sind meine Neigungen und Abneigungen in der Wahrnehmung und Gestaltung beruflicher Handlungssituationen, in die ich als Gruppendynamiker hineingehe. Sie stellen sich wie selbstverständlich ein, wenn ich mich in dieser Rolle bewege und sie stellen auch mich ein: Sie geben mir eine bestimmte innere Ausrichtung gegenüber meinen Klienten, ihren Anfragen an mich, ihren Themen und Problemen und der Dynamik ihres Feldes.

Besonders wichtig scheint mir zu sein, dass mich meine gruppendynamische Haltung immer wieder zwingt, Entscheidungen zu treffen, die ich nur persönlich verantworten kann. Das heißt, ich kann diese Entscheidungen nicht an eine objektive Logik delegieren oder an übergeordnete Regeln, die nur anzuwenden wären. Stattdessen muss ich mich in ganz konkreten Situationen in einer Mischung von Klarheit und Unklarheit, von Kalkulierbarem und Unkalkulierbarem entweder spontan verhalten oder aber zu einer Antwort durchringen, muss für beides aber in jedem Fall als Person in der Rolle geradestehen.

In einem weiteren Sinne muss ich das, was ich als Gruppendynamiker tue und sage, auch gegenüber einer fachlichen Community vertreten können (mir gefällt dieses englische Wort ganz gut, weil mir Gemeinschaft zu niedrig und Öffentlichkeit zu unverbindlich ist) einer Community, die die eigentliche Instanz zur Beurteilung dessen ist, was man als eine Gruppendynamische Haltung bezeichnen oder eben nicht als eine solche bezeichnen kann.

Meine folgenden Ausführungen wenden sich natürlich an diese zweite Instanz. Ich versuche hier anhand eines gruppendynamischen Fallbeispiels durch eine genaue Beschreibung innerer und äußerer Vorgänge deutlich zu machen, was und wie ich als Gruppendynamiker wahrnehme, und zu welchen Analysen und Interventionen ich dadurch komme.

Die Darstellung basiert auf einem Beratungsprojekt, das ich schon vor längerer Zeit mit einer Kollegin zusammen durchgeführt habe. Behandelt wird der erste Teil dieses Projektes. Dabei wende ich mich nicht an diejenigen, über die ich in diesem Beispiel spreche. Darum sind auch alle Personen anonymisiert und verfremdet. Darum ist diese Falldarstellung auch keine präzise Dokumentation, sondern eine didaktische Erzählung.

In der Beschreibung der Entwicklung des Projektes, wird meine „Gruppendynamische Haltung“ in erster Linie *implizit* deutlich. Die methodische Reflexion führt aber immer wieder auch zu Explizierungen dessen, was mich in meiner Arbeit als Gruppendynamiker treibt und ausrichtet. Ich bitte die Leserin und den Leser bei der Lektüre für sich einzusammeln, was ihr und ihm hinsichtlich meiner Gruppendynamischen Haltung auffällt. Am Ende dieses Artikels werde ich dann noch einmal thesenartig zusammenfassen, was mir selbst bei der Dokumentation und Reflexion meiner eigenen Praxis bezüglich meiner Gruppendynamischen Haltung deutlich geworden ist.

## 2 Die Anfrage

Eine Regionalorganisation mit ca. 35 hauptamtlichen MitarbeiterInnen entwickelt schon seit einiger Zeit eine zunehmend desolateren Kommunikationskultur und ein bedenkliches Betriebsklima. Demgegenüber bewegen sich die üblichen Kennzahlen für den Organisationserfolg dieses Non-Profit-Unternehmens auf überdurchschnittlich hohem Niveau (vor allem Mitgliederzahlen, Aktionen und Events). Während Beschwerden und Klagen der Mitarbeiter über Ungerechtigkeiten, Willkür und Ansätze von Mobbing immer häufiger die übergeordneten Stellen erreichen, rangiert dieselbe Organisationseinheit im nationalen Ranking stets im oberen Drittel.

Das für das Personalwesen zuständige Vorstandsmitglied sucht nach einem Weg zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Erhöhung der Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Es wendet sich an eine ihm bekannte gruppenspezifische Trainerin mit der Bitte, vor Ort eine sogenannte „Teamentwicklungsmaßnahme“ durchzuführen. Nach einem Vorgespräch, in dem bereits das für die Maßnahme vorhandene Budget definiert worden ist, lädt mich die Trainerin zur Kooperation in dieses Projekt ein.

Die Untersuchung der Vorgeschichte, soweit sie aus den Vorgesprächen mit dem Vorstandsmitglied bereits bekannt ist, ergibt, dass sich die Unzufriedenheit der Hauptamtlichen bereits seit einigen Jahren wie ein Roter Faden durch die Entwicklung der Region zieht. Mutmaßlicher Anfang dieser Entwicklung war die Fusion mehrerer zuvor unabhängiger Organisationen. Waren die auftretenden Missstimmungen anfänglich noch als eine Art Kinderkrankheit der neuen Organisation gedeutet worden, so erschienen sie den Beteiligten mit fortschreitender Zeit als immer weniger hinnehmbar und als bearbeitungsbedürftig.

Auf diesem Hintergrund hatte man bereits zwei Jahre zuvor eine erste „Teamentwicklung“ angesetzt. Diese war nach Auskunft des Vorstandsmitgliedes „im Desaster geendet“. Wie kolportiert wurde, hatten sich die Beteiligten „in offener Runde zerfleischt“ und im anschließenden Organisationsalltag „nicht mehr zueinander gefunden“. Die mit der „Teamentwicklung“ seinerzeit beauftragten Psychologen hätten vor der „herrschenden Feindseligkeit“ kapituliert und den Auftrag im laufenden Prozess zurückgegeben.

Unsere Reaktion auf das erneute Vorhaben einer „Teamentwicklung“ ist die Frage an den Initiator, woher er eigentlich die Zuversicht und die Überzeugung nehme, dass eine erneute Intervention mit Mitteln kommunikativer Manipulation erstens von den Beteiligten angenommen werden würde und dass sie zweitens überhaupt problemlösend wäre. Die Alternative, nämlich ein Austausch von Personen, könne ja angesichts einiger offensichtlich zerstörter Beziehungen genauso sinnvoll und möglicherweise effektiver sein.

Daraufhin weist das Vorstandsmitglied auf Folgendes hin: Bereits vor geraumer Zeit sei ein Schlichtungsausschuss mit den anhängigen Beschwerden befasst worden. Dieser habe der Leitung, nachdem er keine Einigung erzielen konnte, den erneuten Versuch, eine „externe psychologische Beratung“ hinzuzuziehen, empfohlen. Außer-

dem macht das Vorstandsmitglied deutlich, dass an einen Austausch von Personal, insbesondere von Leitungspersonal aus organisationspolitischen Gründen nicht zu denken sei, dass man vielmehr daran interessiert sei, mit „erfahrenen Psychologen“ die schlechte Stimmung zu verbessern und die Kooperationsfähigkeit zu erhöhen.

Die indirekt überreichten Komplimente berühren uns nicht unangenehm, bringen aber doch zugleich eine erhebliche Erwartungshaltung zum Ausdruck, etwa nach dem Motto „Machen ´se mal, Sie schaffen das schon!“ Mit solchen Vorschusslorbeeren ausgestattet lässt sich ein solches Vorhaben zwar einerseits gut angehen, andererseits löst aber die Vorstellung, an oder mit dieser Organisation eventuell genauso zu scheitern wie die Vorgänger, Vorsichtigkeit und Zurückhaltung in uns aus.

Die nicht getroffene Personalentscheidung, oder neutraler gesagt, die so getroffene Personalentscheidung, wird uns im weiteren Verlauf und bei näherem Kennenlernen der beteiligten Personen in ihrer Problematik und Tragweite zunehmend bewusster werden. In den Diskussionen zwischen uns, den Trainern, die sich nun anstelle einer Veränderung des Personals um die Veränderung von Einstellungen der Personen zueinander bemühen sollen, bleibt eine Ambivalenz in dieser Frage stets erhalten.

### **3 Das Angebot**

Hin und her gerissen zwischen Zurückschrecken und Sichverführenlassen bilden wir vorläufig einen Kompromiss und entscheiden uns dazu, zunächst in Einzelgesprächen die Lage zu sondieren, um dann weiter zu sehen. Dies steht eigentlich im Gegensatz zu unserer professionellen Tradition, schwierige Beziehungsthemen nach Möglichkeit im offenen Prozess, d. h. in Anwesenheit aller Beteiligten zu bearbeiten. Wir wollen uns aber vor der vermuteten zerstörerischen Dynamik dieses Systems schützen und zugleich Raum für eine ausführlichere Datenerhebung und erste Organisationsanalyse gewinnen.

So verständlich der Wunsch des Vorstandes nach einem tatkräftigen rettenden Eingriff durch uns ist, so sehr versuchen wir dieser Erwartung auszuweichen. Unsere Zweifel daran, dass wir hier zu einem Erfolg kommen können, und unsere Befürchtung ins offene Messer zu laufen, wecken in uns eine ganz andere Motivation als die von Rettern. Anstatt uns offensiv zu verhalten, gehen wir in die Defensive, anstatt uns als Retter zu betätigen, wollen wir zunächst mal dafür sorgen, dass wir nicht selbst zu Opfern werden.

Wir begeben uns in die Position von Beobachtern, von Beforschern des Systems. Wir sind bereit, die Verantwortung für eine qualifizierte Meinung zu übernehmen, nicht aber für die aktive Veränderung der Verhältnisse in der Organisation. Der Hauptgrund dafür ist zunächst unsere Befürchtung, dass uns das System gar nicht in dieser Position akzeptieren würde: Erstens ist noch gar nicht ausgemacht, dass dieser Organisation tatsächlich geholfen werden muss. Zweitens hat sie noch nicht erklärt, ob sie unsere Hilfe wirklich wünscht.

Die kommunikative Verrenktheit der Organisation und ihre funktionellen Verstärkungen sind gewiss glaubhaft und bedauerlich, sie hindern diese aber nicht daran, weiter zu funktionieren und die üblichen und erwarteten Ziele in einem zumindest durchschnittlichen Masse zu erreichen. Nach sozialpädagogischen Maßstäben mag unter den Beteiligten wohl eine große Unkultur und emotionale Not herrschen, damit ist aber noch längst nicht klar, dass die Beteiligten an einer Veränderung tatsächlich interessiert und zu den damit üblicherweise verbundenen Aufwendungen wirklich bereit sind.

Die Schilderungen unseres Gewährsmannes sind zwar keineswegs unglaubwürdig oder zweifelweckend, wir können aber von außen nicht überprüfen, ob seine Maßstäbe und Beurteilungskriterien für den Zustand der Organisation angemessen sind. Die Geschichten, die wir hören, haben bestimmt ihren eigenen Sinn, ob dieser Sinn aber schon in der Organisation geteilt wird und ob auch wir diesen Sinn werden teilen können, das wissen wir noch nicht.

Als Gruppendynamikern ist uns zudem klar, dass die formelle Bereitschaft zur Veränderung, wie sie im Auftrag des Vorstandes zum Ausdruck kommt, nur eine Seite der Medaille darstellt. Dahinter und darunter können sich durchaus vollkommen gegenteilige Wünsche, Absichten und Interessen einzelner Personen und Gruppen, ja sogar des ganzen Betriebes verbergen. Diese gilt es zunächst mal zu klären.

Darum machen wir folgenden konkreten Vorschlag: *„Wir werden ausführliche und streng vertrauliche Einzelinterviews mit allen Beteiligten anhand eines vorher mit der Personalentwicklung abgestimmten Fragenkatalogs (siehe Dokument 1) durchführen, und zwar in kompakter Weise an zwei aufeinanderfolgenden Tagen. Am Ende werden wir unmittelbar unseren Eindruck vom Zustand der Organisation gegenüber allen Beteiligten bekannt geben, allerdings ohne dabei persönliche Details zu veröffentlichen. Zugleich werden wir Maßnahmen zur Verbesserung der Situation vorschlagen.“*

---

1. Wie lange sind Sie schon in der Region tätig?
2. Hatten Sie schon verschiedene Stellen in der Region inne, wenn ja welche? Was war der Grund des Wechsels?
3. Was gefällt Ihnen im Moment an Ihrer Stelle?
4. Was macht Ihnen das Leben im Moment in der Arbeit schwer?
5. Seit wann ist die Stimmung so, wie sie im Moment ist?
6. Woran merkten Sie als erstes, dass etwas nicht in Ordnung ist?
7. Wie wirkt sich die Stimmung auf die Arbeitsergebnisse aus?
8. Wie erklären Sie sich die momentane Stimmung? Gibt es eine „Ursache“? Welche Rolle spielen dabei persönliche Aspekte (z. B. die inneren Einstellungen, Beziehungen, Interessen und Gefühle der Beteiligten) und welche Rolle die sachlichen Aufgaben und Zuständigkeiten am Arbeitsplatz?
9. Wer im Kollegenkreis glaubt wohl, dass er übergangen wurde/wird, oder dass er nicht genug anerkannt oder ungerecht behandelt wird? Würden Sie dieser Wahrnehmung zustimmen?
10. Gibt es aus Ihrer Sicht in der jetzigen Situation so was wie „Gewinner und Verlierer“, „Opfer und Täter“? Wo sehen Sie sich da selbst?
11. Mit welchen Personen reden Sie über die Situation und warum mit diesen?
12. Gibt es jemanden oder auch mehrere, mit denen Sie sicher nicht über die Situation reden und wie kommt das?
13. War das schon immer so?

14. Wie hat sich die Situation aus Ihrer ganz subjektiven Sicht entwickelt?
  15. Was wurde bisher versucht um die Lage zu verbessern?
  16. Was war erfolgreich, was eher nicht?
  17. Gibt es etwas, das Sie versucht haben zu tun, damit es wieder besser wird und wenn ja was mit welchem Ergebnis?
  18. *Wer*, meinen sie, sollte *was* tun, damit es wieder besser wird?
  19. Glauben sie, dass sie einen Beitrag dazu leisten könnten, damit sich die Situation verbessert?
  20. Was sind Sie bereit von sich aus beizutragen, damit sich die Situation verbessert?
  21. Was passiert, wenn sich nichts ändert?
  22. Was ist an der momentanen Situation trotzdem gut und soll so bleiben, wie es ist?
  23. Was würden Sie sich für sich persönlich am meisten wünschen: mehr Einfluss, größere Verantwortung, bessere Orientierung, mehr Kontakt untereinander, größere Freiräume, oder mehr Anerkennung?
- 

**Dokument 1:** Leitfaden für das Mitarbeiter-Interview

Das sehr kompakte Setting wählen wir nicht nur aus praktischen Gründen. Es wird, so unsere Überlegung, die Organisation zur Ausrichtung auf uns, bzw. unsere Fragen provozieren und zu einer höheren Reaktionsbereitschaft anregen. Da bereits die Untersuchung selbst die Situation innerhalb der Organisation und auch die Beziehung zwischen der Organisation und uns verändern wird, wollen wir schon diesen vorbereitenden Eingriff für einen eventuellen Veränderungsprozess nutzen:

1. Durch die kompakte Form der Befragung aller Mitglieder an zwei Tagen wird ein Zeichen gesetzt: Es ist im Alltag der MitarbeiterInnen nicht zu übersehen, dass Jede und Jeder die Pflicht aber auch die Möglichkeit hat, offen und frei über die wirklichen Verhältnisse in der Organisation zu berichten. Jedem ist klar, dass an diesen zwei Tagen nicht nur Banalitäten und bekannte Tatsachen auf den Tisch kommen werden. Vermiedene und tabuisierte Inhalte aus dem Beziehungsleben der MitarbeiterInnen werden zur Sprache kommen, ein Bild abgeben und prägen. Wenn die so genannten Psychologen auch zur Distanz und zur Vertraulichkeit verpflichtet und dadurch – Gott sei Dank – zur Harmlosigkeit verurteilt sind, so hat doch allein die Tatsache, dass sich die Organisation vor diesen Menschen entblößt, eine starke Wirkung. Sie macht allen wieder bewusst, was im Argen liegt, und lässt alle über die versteckten und die offenen Missstände nachdenken und natürlich auch über den eigenen Anteil an diesen Missständen, sei es als Opfer, sei es als Täter.
2. Auf einer zweiten Ebene der Bewusstheit wird allen Beteiligten klar, dass genau dieser gerade beschriebene Prozess abläuft. Es wird allen bewusst, dass sie mit sich und mit den anderen in der Organisation befasst sind und dass sie über die Beziehungen zueinander nachdenken und sprechen. Gemäß dem Diktum von Watzlawick, „Man kann nicht nicht kommunizieren“, finden zahlreiche Beobachtungsprozesse statt: Jede und Jeder macht sich Gedanken darüber, wie sie selbst und wie andere wohl mit der Situation der Befragung umgehen werden. Man versucht am anderen abzulesen, wie befangen, wie harmlos, wie absichtsvoll oder wie raffiniert er oder sie wohl in diese Befragung hineingehen wird, was er oder sie dort wohl über wen vom Stapel lassen wird. Man beginnt

gleichzeitig zu fürchten und zu hoffen, dass in den Interviews bestimmte Geschichten zur Sprache kommen, zumeist wohl aus dem eigenen Bedürfnis nach Gerechtigkeit und Ausgleich in der gegenseitigen Beurteilung und in der Wahrnehmung von außen.

Diese Verdichtung der wechselseitigen Beobachtungsprozesse ist durchaus beabsichtigt: Sie soll das Erregungspotential unter den Beteiligten anheben und damit die Qualität der Selbstaussagen und unserer eigenen Beobachtungen verbessern. Zugleich soll damit aber auch die Wahrscheinlichkeit für einen subjektiv kritischen Zustand des Gesamtsystems erhöht werden. Und nicht zuletzt soll sie uns vor einem klammheimlichen Rauswurf unter dem Deckmantel von *business as usual* schützen.

Unsere Überlegung dazu ist folgende: Wenn sich das System tatsächlich in einer latenten Notlage befindet, dann kann die Verdichtung der Situation dazu führen, dass diese Notlage den Beteiligten und Betroffenen soweit bewusst und für sie spürbar wird, dass diese ihrer eigenen Wahrheit nicht mehr so leicht werden aus dem Weg gehen können.

Da wir als Feuerwehr gerufen worden sind, aber nicht als vermeintliche Brandstifter wieder vom Hof gejagt werden wollen, werden wir also zunächst mal dafür sorgen, dass Wind an die schwelenden Konfliktnerster kommen kann, um sie zum Aufflammen zu bringen und dadurch sichtbar zu machen – allerdings ohne dass alles in Schutt und Asche gelegt ist und ohne dass man uns dafür mit leichter Hand die Schuld geben kann.

Die Probleme und Konflikte in der Organisation sollen sich nicht nur in unseren Aufzeichnungen niederschlagen, sondern auch in den Gesprächen und Selbstwahrnehmungen der Beteiligten, sodass sie für diese bereits wahr und wirklich werden, bevor wir sie überhaupt von außen her benennen können und müssen.

Je stärker sich diese latenten Themen bereits in unserer Befragung werden aktualisieren lassen, umso präziser und überzeugender kann unsere Diagnose ausfallen und umso nachhaltiger kann diese als ein Feedback von außen innerhalb der Organisation wirksam werden.

Eine weitere Überlegung betrifft die sich entwickelnde Beziehung zwischen uns, den Beobachtern, einerseits und den Organisationsmitgliedern andererseits: Als Fremde, als Außenstehende haben wir zwar möglicherweise einen Gaststatus, der uns zunächst schützen wird; dennoch sind wir auch leicht als Feinde auszumachen: Nicht zum erstenmal würde ein Überbringer schlechter Nachrichten für diese verantwortlich gemacht werden.

Wir müssen daher auch uns selbst absichern, indem wir uns einerseits um Legitimation und Duldung in der Organisation bemühen und andererseits auch unseren Einfluss auf die Organisationsmitglieder vergrößern. Mit dem gewonnenen Wissen aus der Befragung hoffen wir diesen Einfluss gewinnen zu können. Nicht dass wir die möglicherweise delikaten Erkenntnisse aktiv gegen die Organisation verwenden wollen; aber allen Beteiligten wird ja nach der Befragung klar sein, dass wir durch die ausführlichen

Interviews mehr wissen, als sie offiziell je preisgegeben hätten. Sollten also tatsächlich bedeutende Missstände bestehen, so wird ein späteres Leugnen dieser Tatsachen zwar möglich und auch legitim sein, aber sicher auch ungläubwürdig. Dieser Effekt kann, so hoffen wir, eine gewisse innere Bindung oder Verpflichtung auslösen und damit unsere Position gegebenenfalls verbessern. Andererseits werden wir überhaupt nur dann eine Berechtigung erlangen, das fremde Gelände dieser Organisation und besonders ihre Innenräume zu betreten, wenn es dafür einen für alle sichtbaren und spürbaren Grund geben wird, wie zum Beispiel einen generellen Missstand, der mit eigenen Kräften allein nicht mehr – oder nur sehr viel schwerer – zu beseitigen sein wird.

Vieles wird also vom inhaltlichen Ergebnis unserer Interviews, von der Qualität unseres Befundes abhängen: Nur eine Diagnose, die erstens inhaltlich überzeugt und zweitens relevante Themen auf den Tisch bringt, kann die Mitglieder einer Organisation – und insbesondere deren Leitungskräfte – von der Nützlichkeit einer riskanten kommunikativen Intervention (quasi einer Operation am offenen Herzen der Organisation) überzeugen.

Diese Überlegungen basieren auf folgender Überzeugung: Je größer die Spannungen in einem System sind – das gilt nicht nur für Organisationen, sondern auch für Gruppen – umso wichtiger ist erstens die Frage, ob diese Spannungen produktiv im Sinne des gemeinsamen Ziels genutzt werden oder nicht, und zweitens ob diese Spannungen gut gehalten sind, oder aber das System selbst bedrohen, weil sie nicht mehr gehandhabt werden können. Spannung oder Konfliktpotential allein ist noch kein Indiz für Interventionsbedarf von außen. Im Gegenteil: wenn in einem System Konflikte wahrnehmbar sind, so zeigt dies, dass hier überhaupt etwas organisiert, d. h. in einen Zusammenhang gebracht wird, der sich „natürlicherweise“ nicht einstellen würde. Erst dann, wenn eine Gruppe oder eine Organisation von ihren inneren Konflikten überfordert wird, stellt sich Bedarf nach einer Intervention von außen ein.

Diesen festzustellen soll die Aufgabe der Befragung sein. Durch sie soll inhaltlich geklärt werden, ob die Betroffenen ihre eigene Organisation noch für leistungsfähig halten, oder ob sie einen ernsthaften Entwicklungsbedarf sehen und dazu die Notwendigkeit einer externen Begleitung. Es soll aber auch geklärt werden, ob sie sich selbst als Mitglieder und Funktionsträger noch ausreichend wohl fühlen, ob sie sich also als arbeits- und kooperationsfähig erleben. Der Grad subjektiver Zufriedenheit oder Unzufriedenheit der Organisationsmitglieder – dessen sind wir uns sicher – wird in genauso hohem Masse darüber entscheiden, ob es zu einem Arbeitsbündnis mit der Organisation kommen wird, wie die Qualität objektiver Kennzahlen oder die offizielle Position der Leitung.

Wenn es darum geht, sich auf ein heikles Abenteuer mit einem noch unbekanntem Partner einzulassen, benötigt es dazu auch die Erfahrung emotionaler Passung: Man muss sich verstanden fühlen, den Eindruck gewinnen, dass grundlegende Werte und Motive übereinstimmen und die Zuversicht hegen, dass die Externen – nennen wir sie mal Entwicklungspartner – sowohl zugewandt genug als auch ausreichend unabhängig sind.

Sie sollen einerseits das mittragen, vielleicht sogar unterstützen können, was man selbst erstrebt und erhofft. Andererseits sollen sie auch souverän und erfahren genug



sein, um sich nicht um den Finger wickeln zu lassen. Da man diese im eigentlichen Sinne Beziehungserfahrung im Voraus als Eigenschaft schlecht ablesen kann, bietet sich die individuelle Befragung als eine Versuchs- und Kennlernphase an. Hier werden die Organisationsmitglieder ausprobieren und prüfen können, ob wir als Personen und Experten wohl zu ihnen passen und eine Zusammenarbeit gelingen kann oder nicht.

Unsererseits erwarten wir im Einzelgespräch, so wie wir es planen, mehr Zeit und Ruhe zu haben, um die jeweils individuellen Lagen und Beteiligungen zu verstehen. Wir erwarteten auch, unsere eigenen Absichten und Motive besser darlegen zu können und uns quasi als Anwalt eines jeden zu präsentieren, ohne dabei unsere unabhängige Position aufzugeben.

Uns geht es dabei keineswegs darum, aus taktischen Gründen jedem nach dem Munde zu reden. Die Entscheidung für eine Einzelbefragung bedeutet nicht, dass wir das Gesamtsystem – und speziell die Gruppe der Mitarbeiter – aus dem Auge verlieren. Ganz im Gegenteil: die eigentliche Zielgruppe, der eigentliche (innere) Vertragspartner ist für uns die ganze Organisation. Für sie wollen wir die Befragung durchführen, ihr wollen wir das Feedback geben. Ihre Entscheidung zu einer Kooperation mit uns bleibt für uns letztlich maßgeblich – nicht die Zustimmung einzelner Personen. Darum können wir diesen auch nicht die Auseinandersetzung untereinander ersparen. Sie werden miteinander um die Bewertung unseres späteren Feedbacks und unserer Vorschläge zum weiteren Vorgehen ringen müssen. Die Zustimmung Einzelner zu uns und unserem Vorgehen kann die gemeinsame Entscheidung darüber nicht ersetzen.

Wir möchten im Rahmen unserer Entwicklungspartnerschaft mit der gesamten Organisation dafür sorgen, dass möglichst alle Positionen und Haltungen, die in diesem System gewachsen sind, oder die sich darin aktuell gebildet haben, ihren eigenen Ausdruck finden und zur Kenntnis genommen werden. Für uns gibt es zunächst kein Richtig oder Falsch, sondern unterschiedliche Erlebensweisen und Deutungen der gleichen gemeinsamen Situation.

Insofern wird es kein Widerspruch oder blanker Opportunismus sein, wenn wir in unseren Einzelgesprächen näher an den Einzelnen dran sein und auch geteilterer Meinung sein werden, als in einem größeren Setting, in dem alle Positionen zugleich präsent und vor allem aufeinander bezogen wären. Der Vorlauf der Einzelgespräche kann den Befragten die Erfahrung vermitteln, ob und wie wir uns auf die Inhalte und Probleme der Organisation und die Befindlichkeiten der Einzelnen einstellen können.

Weniger erfahrbar wird sein, wie wir uns im Spannungsfeld der internen Konflikte, also in offenen Auseinandersetzungen verhalten, ob wir den damit verbundenen Anforderungen gewachsen sind. Stattdessen werden wir uns bei der öffentlichen Präsentation unserer Diagnose am dritten Tag, nach der Befragung im Gesamtkreis der MitarbeiterInnen, *coram publico* für unsere Aussagen verantworten. Dies ist von besonderer Bedeutung vor dem Hintergrund der bereits gemachten Erfahrungen: Haben doch unsere Vorgänger das Feld geräumt, als sie sich nach eigener (kolporierter) Aussage der „herrschenden Feindseligkeit“ nicht mehr gewachsen sahen.

## 4 Vorbereitung einer Mitarbeiterbefragung

Die Organisation stimmt schließlich durch den Personalrat und die Geschäftsführung unserem Vorschlag zur Vorgehensweise zu. Die Teilnahme an den Interviews ist damit für alle verpflichtend und wird in einem Schreiben der Geschäftsführung der Region angekündigt (siehe Dokument 2).

---

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,  
die von uns seit längerer Zeit geplante Teamentwicklung kann nun Anfang Januar xxxx beginnen. Mit Frau G.D. *Trainerin* wurde nachfolgendes vereinbart:  
Die Teamentwicklung in unserer Region beginnt am Dienstag, den xx.xx.xxxx mit Einzelgesprächen der Verwaltungsangestellten (die anderen Kollegen befinden sich auf einer Referentenbesprechung in ...). Am Mittwoch, den xx.xx.xxxx werden die Referentinnen und Referenten zu Einzelinterviews gebeten. Am Donnerstag, den xx.xx.xxxx nachmittags wird uns Frau G.D. *Trainerin*, die von einem Kollegen unterstützt wird, erste Ergebnisse vorstellen und mit uns die weitere Vorgehensweise bei der Teamentwicklung besprechen.  
*Ich bitte Euch jetzt schon, die vorgenannten Termine unbedingt freizuhalten, da die Maßnahme nur dann sinnvoll ist, wenn sich alle Kolleginnen und Kollegen an dem Prozess beteiligen.*  
Auf diesem Wege wünsche ich Euch und Euren Angehörigen ein schönes Weihnachtsfest und einen guten Rutsch ins Neue Jahr!  
Für das vergangene Jahr möchte ich mich für Euer Engagement bedanken. Ich denke, dass wir unsere Organisation wieder ein Stück nach vorne gebracht haben.  
Mit kollegialen Grüßen  
G.F.  
Geschäftsführer

---

**Dokument 2:** Einladung der Geschäftsführung zur geplanten Befragung

Kurz nachdem die Geschäftsführung per E-Mail zu den geplanten Interviews eingeladen hat, erreichen den Vorstand und die Trainerin per E-Mail besorgte Reaktionen aus der Mitarbeiterschaft. Diese beziehen sich in erster Linie auf die Verpflichtung zur Teilnahme und die Vertraulichkeit der Gespräche.

Irritationen löst die Tatsache aus, dass die Einladung zu den Interviews und zu der anschließenden Ergebnispräsentation von der Geschäftsführung ausgesprochen wurde. Da diese von einem erheblichen Teil der Mitarbeiterschaft als Konfliktpartei erlebt wird, wittern diese Mitarbeiter durch den Weg, den die Einladung genommen hat, bereits eine Nähe unsererseits zur Geschäftsführung und eine damit gegebene Parteilichkeit. Sie sehen dadurch das Gelingen der Maßnahme als gefährdet an (siehe Dokument 3).

---

... Die Bedeutung dieser Maßnahme in unserer Region ist uns allen bekannt, auch mir, und ich bin gerne bereit alles dafür zu tun, dass die Teamentwicklung erfolgreich wird. Der Start ist aber für meine Begriffe derzeit wenig gelungen. Auch wenn ich hier sicher niemandem was unterstellen möchte, so drängt sich mir dennoch auf, dass die Geschäftsführung hier eine federführende Rolle eingenommen hat, die sich für mich als sehr problematisch darstellt. Diese Maßnahme erfordert meines Erachtens nach eine hohe Vertrauensbasis für alle Seiten und vor allem eine große Neutralität von Seiten der

---

Durchführenden. Hier habe ich aber meine Schwierigkeiten, wenn die Mitteilungen bzgl. der Maßnahme nicht von Euch oder der Psychologin direkt erfolgen, sondern von der Geschäftsführung ...

---

**Dokument 3:** Auszug aus einer typischen Mitarbeiteranfrage zur bevorstehenden Befragung

Was diese Befürchtung vor allem deutlich macht, ist der Grad der Zerstörung der geschäftlichen Beziehung zwischen einzelnen MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung der Region. Die formelle Zuständigkeit für die Entwicklung und die Kooperationsfähigkeit der Regionalorganisation und damit auch für die Anordnung und Steuerung entsprechender Maßnahmen wird gar nicht mehr vorausgesetzt oder akzeptiert. Stattdessen erscheint die Regionalgeschäftsführung ausschließlich als Konfliktpartei, der keinerlei souveränes Handeln in ihrer Funktion mehr zugestanden wird.

Dies macht augenscheinlich, dass es gar nicht denkbar ist, sich hier auf ein Arbeitsbündnis mit der Organisation ausschließlich auf Basis der formellen Zuständigkeit und Zustimmung der Leitung vor Ort einzulassen. Es ist daher dringend geboten, das Vertrauen und die Zustimmung der MitarbeiterInnen direkt zu erwerben, um dadurch als Berater in der Organisation überhaupt erst arbeitsfähig zu werden.

Dem Stil der Einladung der Geschäftsführung lässt sich allerdings auch entnehmen, mit welcher großen Vorsicht und Zurückhaltung diese vermutlich selbst ans Werk gehen wird: Formelhafter und knapper, geschäftlicher und verdeckter kann man die Einladung zu einer so bedeutenden und das Intimste der Organisation berührenden Maßnahme kaum formulieren. Ob sich dahinter nur die eigene Klammtheit der Gefühle verbirgt oder eine Ablehnung der Maßnahme, die aber aus taktischen Gründen nicht offengelegt wird, kann man nur spekulieren. Wirksam allerdings ist der angeschlagene Ton allemal. In uns als externen Beobachtern löst er sowohl Skepsis und Zurückhaltung als auch Verständnis und Unterstützungsbereitschaft aus. Dabei teilt sich diese polare Haltung überwiegend so auf, das ich als der männliche Teil unseres Teams in eine innere Konkurrenz mit dem Geschäftsführer gehe und ihn in erheblichem Maße für den Zustand der Region verantwortlich mache, während meine Kollegin vor allem seine Rat- und Hilflosigkeit wahrnimmt und ihn unterstützen möchte.

In dieser etwas klischeehaften inneren Gegenidentifikation drückt sich für uns neben allfälligen Genderthemen vor allem die bereits eingangs erwähnte Ambivalenz hinsichtlich der Frage aus, ob der Verbleib der zerstrittenen Personen in ihren Aufgaben für die Weiterentwicklung der Organisation noch sinnvoll ist. Zu diesen gehört hier offensichtlich ganz besonders die amtierende Geschäftsführung.

Ob das Auftreten der Geschäftsführung als Ursache oder als Ausdruck der vorhandenen Probleme zu verstehen ist, bleibt vorerst offen, und damit auch die Antwort auf die Frage, ob es nicht sinnvoller wäre, zumindest in dieser wichtigen Position, für einen Personalwechsel zu sorgen. Um es vorwegzunehmen: Diese Frage wird uns immer wieder beschäftigen und die Organisation wird eine weise Antwort finden, indem sie den Stellvertreter bald über dessen ganz normale Pensionierung auswechseln und eine Stellvertreterin installieren wird, die all die Schwächen des Leiters, die mit zu den bald sichtbar werdenden Problemen beigetragen haben, ausgleichen kann.

Einstweilen aber sehen wir uns gezwungen, in die Bresche zu springen und (auch auf Bitten des Vorstands) mit einem eigenen Schreiben an die MitarbeiterInnen die Lauterkeit unserer Absichten zu bekunden und diesen eine erste Antwort auf ihre Zweifel und Bedenken zu geben (siehe Dokument 4).

---

**An alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Region ...**

Sehr geehrte Damen und Herren,

nach einem Informationsgespräch im Juli mit Frau B. und den Damen und Herren des Vermittlungsausschusses einerseits sowie mit Herrn F. andererseits, wurde ich beauftragt, mir Gedanken zu machen, wie ich Sie bei der Bearbeitung und Bereinigung der angespannten Situation unterstützen kann. Im Herbst legte ich dann Frau B. und dem neuen Vorstand Herrn D. mein Konzept vor und variierte es entsprechend deren Vorstellungen.

Nun soll es also losgehen. Dazu möchte ich Ihnen nun einige Informationen geben.

Sie wurden ja bereits Ende xxxx von Herrn F. darüber informiert, dass es als erstes mit jeder/m ReferentIn sowie allen Verwaltungskräften Einzelinterviews geben wird.

Wie werden diese aussehen?

In der Region sind im Moment nach meinen Informationen 35 Personen tätig. Deshalb habe ich, in Absprache mit Frau B. und Herrn D. einen Kollegen, Herrn Carl Otto Velmerig hinzugezogen.

Jede und jeder von Ihnen soll mit einem von uns ein Gespräch führen, in dem Sie die Möglichkeit haben werden, ihre ganz persönliche Sicht der Situation darzustellen. Diese Gespräche sind selbstverständlich vertraulich, d. h. dass niemand, auch nicht die Personalverantwortlichen, von unserer Seite irgendwelche Informationen über persönliche Aussagen erhalten. Was Sie selbst über das Gespräch anderen erzählen, liegt selbstverständlich in Ihrem Ermessen. Da Sie uns noch nicht kennen, können Sie sich nur auf diese meine Zusicherung verlassen, worum ich Sie herzlich bitte.

Diese Interviews orientieren sich an einem von uns entwickelten Gesprächsleitfaden, der auch der Personalvertretung zur Kenntnis gegeben wurde.

Wir werden dann diese Ihre Aussagen auswerten und am Donnerstag, den 31. April um 14.00 Uhr unsere sich daraus ergebende Diagnose der Situation in einer Versammlung vorstellen. Bei diesem Treffen werden wir auch einen Vorschlag über das weitere Vorgehen unterbreiten.

Sollten Sie noch Fragen haben, können Sie sich gerne an mich wenden. Am besten geschieht dies über mail: [info@trainerin.de](mailto:info@trainerin.de)

Ich freue mich darauf, Sie kennen zu lernen und mit Ihnen zu arbeiten.

Mit freundlichen Grüßen

*G.D. Trainerin*

(...Im Anhang: ein kurzes Profil der Trainerin und des Trainers...)

---

**Dokument 4:** Information der Trainerin zur geplanten Befragung

Wie wir erfahren, beruhigt sich daraufhin die Lage ein wenig und wir können damit rechnen, an den angegebenen Tagen mit fast allen Organisationsmitgliedern zu sprechen. Es stellt sich allerdings heraus, dass es der Geschäftsführung trotz einer entsprechenden Vereinbarung nicht gelungen ist, für die Interviews Räume außerhalb der Geschäftsstelle zu finden. Das führt dazu, dass wir die Gespräche praktisch am Arbeitsplatz, aber in einem anderen Stockwerk in speziellen

Bildungs- und Tagungsräumen führen werden. Das erhöht die Dichte der Situation weiter.

## 5 Durchführung und Auswertung der Mitarbeiterbefragung

In unserem ersten persönlichen Kontakt mit der Organisation vor Ort treffen wir auf einen aus meiner Sicht devot-freundlichen Geschäftsführer, der für meinen Geschmack jegliche Skepsis uns gegenüber vermissen lässt und stattdessen eine eilfertige Kooperationsbereitschaft präsentiert. Ob er eine doch eigentlich zu erwartende Vorsicht und eher prüfende Haltung uns gegenüber verdrängt oder nur versteckt, können wir nicht wissen. In mir löst die Unterwürfigkeit, die ich erlebe, auch wenn sie vielleicht nur gespielt sein mag, einen Zug von Verachtung aus, bei meiner Kollegin zunächst einmal Verständnis für die Bedrängnis, in der sich unser Gegenüber befindet.

Wir nehmen dieses Erleben auf jeden Fall als einen wichtigen Hinweis auf seine angeschlagene Autorität zur Kenntnis. Seine unaufgeforderten Selbstrechtfertigungen und seine Beteuerungen, immer nur das Beste für die Organisation zu wollen, sein Klagen über verschiedene, aus seiner Sicht ungerechtfertigte Beschwerden und Angriffe gegen ihn als Person, machen deutlich, dass er zumindest im Moment sein Heil eher in der Rolle des Opfers als in der des Täters sieht.

In den nun folgenden Interviews der nächsten beiden Tage präsentiert die Organisation eine große Bandbreite von Typen, Haltungen und Affekten: Wie in einer gruppendynamischen Trainingsgruppe treten die Ängstlichen genauso auf wie die Unbekümmerten, die Defensiven so wie die Forschenden, die Kopflastigen wie die Bauchmenschen, die Aufgeregten wie die Phlegmatiker. Wir erleben Menschen, die im Zentrum des Geschehen stehen und manche Randfiguren, freiwillig im Abseits Stehende aber auch unfreiwillig Isolierte. Wir erleben Menschen, die mit Einzelnen zutiefst verfeindet sind und andere, die angeblich mit jedem zurechtkommen. Wir erleben Mitarbeiter, die ernsthaft verzweifelt sind über das Ausmaß an Missverständnissen und Kleinkriegen in der Organisation und solchen, denen das nicht viel ausmacht, die solches eher für normal halten.

Immer wieder auch erhalten wir Hinweise auf Einzelne, die angeblich „mal dringend miteinander reden müssten“, denn „dann wäre der ganze Aufwand der Teamentwicklung gar nicht erforderlich“. Nur ist leider nicht rauszukriegen, wer denn da mal mit wem reden müsste, denn „nichts genaues weiß man nicht.“

Es erscheint uns müßig, wie Detektive im Nebel zu stochern. Wir haben kein Interesse daran, aus lauter Indizien ein fiktives Soziogramm zu konstruieren und die möglichen Konfliktlinien nachzuzeichnen, solange die Betroffenen nicht selbst in der Lage oder bereit sind, diese zu beschreiben. Wir halten uns lieber an das, was uns unmittelbar ins Auge fällt. Und das sind vor allem zwei Aspekte der Organisationsrealität: Zum einen ist ganz deutlich, dass die Organisation immer noch nicht ihren Entstehungskonflikt verarbeitet hat: Innerhalb der neuen, fusionierten Organisation existieren

immer noch die alten Herkunfts- und Vorläuferorganisationen, und zwar nicht nur als fachliche Zentren, sondern als verschiedene Kulturen der Kommunikation und Interaktion, die ihre Chance zur Zusammenarbeit weder suchen noch nutzen. Sie bleiben reserviert als Ingroups, die sich nicht als Nutznießer einer neuen, gemeinsamen organisatorischen Kraft, sondern als Opfer einer erzwungenen Fusion sehen. Ihr Ziel scheint es zu sein, alles, was nicht unmittelbar dem Erhalt der eigenen Selbständigkeit und Andersartigkeit dient, zu bekämpfen. Daran ändert auch der gute Wille einzelner Akteure nichts. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass dieses Problem im Prinzip von den meisten erkannt wird. Dass dem so ist, hat mit dem zweiten Aspekt der vorhandenen Schwierigkeiten zu tun: den herrschenden Kommunikations- und Verhaltensregeln. Bei aller Verschiedenheit der Identitäten der vorhandenen Gruppen und Gruppierungen ist nämlich auffällig, dass alle miteinander wie selbstverständlich den gleichen Regeln folgen. Regeln, die es allen schwer machen, vorhandene Konflikte und Interessengegensätze produktiv aufeinander zu beziehen und so auszutragen, dass die Gemeinsamkeiten mehr wiegen können als die Unterschiede (siehe Dokument 5).

---

**Kommunikationsregeln in der Region:**

- Nicht der Inhalt zählt, sondern die (vermutete) Absicht (nicht das WAS, sondern das WIE)
- Suche nach Bestätigungen für Deine Annahmen!
- Glaube Deinen Freunden, misstrau Deinen Feinden!
- Es kann nicht sein, was nicht sein darf!

**Die Grundregel der Region lautet:**

*„Ich bin Opfer und nicht Täter“ und „Wir sind Opfer und nicht Täter“*

---

Dokument 5: Auszug aus der Ergebnispräsentation der Einzelinterviews: „Regeln“

Diese Regeln betonen nämlich ganz einseitig eine misstrauische und abgrenzende Grundhaltung gegenüber allem Fremden. Systemisch ausgedrückt zwingen sie zu einer zu hohen Selbstreferentialität und verhindern neue Erfahrungen.

## 6 Feedback und ein nächstes Angebot

Für uns bedeutet dieser Befund, dass wir nur dann eine Chance haben, mit dieser Organisation, mit ihren Mitgliedern ins Geschäft zu kommen, wenn es uns gelingt, sie aus ihrer Defensive zu holen und Verhandlungsorte zu schaffen, an denen die Wirkungen dieser Regeln untersucht werden können, um sie zu verändern.

Für die Präsentation unseres Befundes bereiten wir daher ein Angebot zum weiteren Vorgehen vor, das beide Anforderungen erfüllt: Wir werden vorschlagen, *„eine repräsentative Gruppe von vier bis maximal sechs Personen zu bilden, die den Auftrag hat, unter unserer Moderation den Befund der Befragung weiter auszuwerten und Vorschläge zum weiteren Vorgehen auszuarbeiten.“*

Durch dieses Vorgehen wird, so hoffen wir, erreicht, dass sich die Organisation in einem ersten Handlungsschritt, nämlich der Bildung einer repräsentativen Gruppe, darüber einig werden muss, ob sie überhaupt etwas gemeinsam unternehmen will. Die Gruppe kommt ja per definitionem nur zustande, wenn sich alle einigermaßen darin wiederfinden können. Also ist die Bildung der Gruppe selbst so etwas wie ein Bekenntnis zu einer gemeinsamen Absicht. Aus unserer Sicht ist diese Gruppenbildung ein Test und ihr Zustandekommen wäre ein wichtiger Hinweis darauf, dass was geht.

Die zu bildende Gruppe, in den Kategorien von Organisationen eine Projektgruppe, eine Kommission oder ein Lenkungskomitee, kann im weiteren Verlauf so etwas ähnliches wie ein „Hilfs-Ich“ sein, also eine Instanz, die vorübergehend die Funktion einer inneren Steuerungsinstanz übernimmt, solange die formelle Leitung ihre eigene Autorität nicht in ausreichende Masse besitzt. Aufgabe ist die Integration der divergierenden Kräfte, die Steuerung der Organisationsweiterentwicklung und nicht zuletzt die Verhandlung mit den externen Begleitern, also uns.

Zum anderen wird durch eine solche Gruppe ein Werkzeug geschaffen, das sowohl stellvertretend als auch federführend für alle die Analyse und Diagnose der Organisation vorantreiben kann. Federführend kann diese Gruppe gezielt auf bestimmte Kommunikationsprobleme oder Brennpunkte eingehen, diese näher untersuchen und Maßnahmen zur Verbesserung vorschlagen. Sie kann dazu Angebote in Form von Workshops oder Seminaren initiieren oder auch selbst entwickeln. In diesen können z. B. die Einstellung oder das Verhalten der Mitarbeiter thematisiert werden oder Lösungen für anstehende Organisationsprobleme erarbeitet werden.

Stellvertretend kann diese Gruppe an sich selbst, am eigenen Gruppenprozess die Wirkungen der herrschenden Umgangsformen und ihrer Regeln untersuchen. Anders als in einer objektivierenden Organisationsanalyse, in der Daten durch neutrale Instanzen erhoben und ausgewertet werden, um sie dann zur weiteren internen Verarbeitung zur Verfügung zu stellen, kann sich diese Gruppe in einem Wechsel von Aktion und Reflexion selbst beobachten und untersuchen und sich dadurch gleichzeitig weiterentwickeln (siehe Dokument 6).

Bei dieser vielfältigen Aufgabenstellung können wir als gruppendynamische Trainer technische Hilfen, Moderation und fachliche Unterstützung anbieten, können aber vor allem ein qualifiziertes Feedback, sowohl zum Verhalten einzelner, wie zum Verhalten der Gruppe als Ganzer, anleiten und geben.

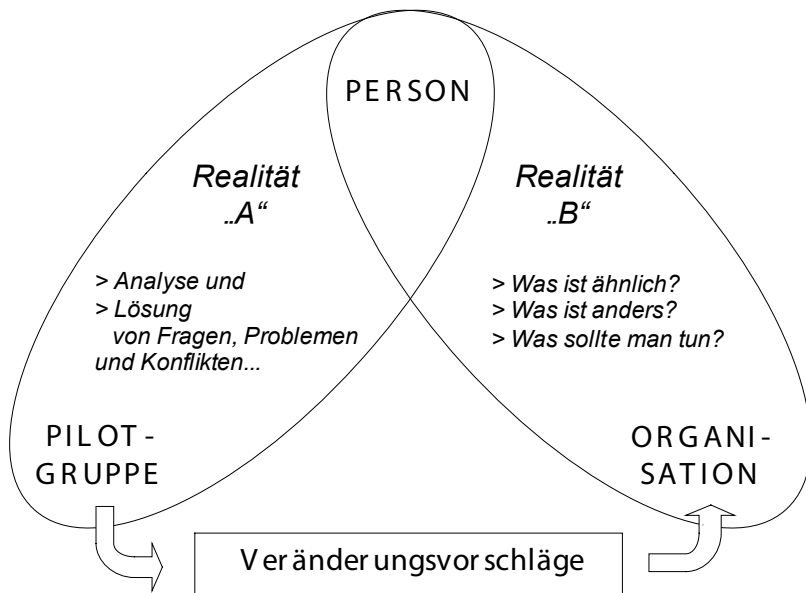
Am Nachmittag der Ergebnispräsentation herrscht große Spannung. Die Mitarbeiterschaft ist nahezu vollständig vertreten. Wir präsentieren einen Teil unserer Ergebnisse. Dabei nehmen wir kein Blatt vor den Mund. Wir legen Wert darauf, unsere Eindrücke zu benennen und halten uns mit weitergehenden Analysen zurück. Wir wollen keine schlaun Diagnosen liefern, sondern zeigen, was uns aufgefallen ist, was uns wundert, was uns überrascht, auch was wir (vielleicht noch) nicht verstehen.

Wir beschreiben eher Phänomene als dass wir deren Ursachen interpretieren, denn wir wollen, dass sich die Adressaten in unseren Wahrnehmungen wiedererkennen können, ohne sich gegen unsere Deutungen wehren zu müssen oder Partei

für uns zu ergreifen. Wir beanspruchen keine Definitionsmacht, aber wir nehmen uns die Autorität, unsere Beobachtungen und die dazugehörigen Empfindungen darzulegen. Wir wollen keine Zuschreibungen vornehmen, weder von Eigenschaften noch von Verantwortlichkeiten, aber wir benennen sehr klar das Verhalten, das wir in den Interviews selbst wahrgenommen haben, und über das uns berichtet wurde. Wir benennen die Wirkung solchen Verhaltens auf uns und auf die, die uns ihre Erlebnisse geschildert haben. Wir benennen auch die informellen Rollen, die uns begegnet sind und ihr häufig destruktives Zusammenspiel (siehe Dokument 7).

Die gemeinsame Kommission fungiert bis auf Weiteres als Pilotgruppe im Veränderungsprozess. Das bedeutet, sie untersucht und bearbeitet vorhandene Probleme exemplarisch und leitet daraus Vorschläge an die Versammlung der Organisationsmitglieder ab.

So wird der Entwicklungsprozess der Pilotgruppe (Realität „B“) für den Entwicklungsprozess der Gesamtorganisation (Realität „A“) nutzbar gemacht.



Dokument 6: Protokollauszug der Pilotgruppe: „Konzept“

Die Wirkungen unseres Feedbacks sind natürlich unterschiedlich und so auch die Reaktionen: Einige nehmen unsere Beobachtungen zustimmend zur Kenntnis und wollen sofort über „das weitere Vorgehen“ diskutieren. Diesen antworten wir, dass das weitere Vorgehen „miteinander beraten“ werden müsse, was zum Teil Verärgerung hervorruft, „weil man doch schließlich von uns, den Psychologen, erwarten könne, dass die wüssten, was man jetzt machen müsse“. Wir tragen diese Verärgerung mit Verständnis und Geduld.



**Wie man sich als „Opfer“ selbst erlebt:**

- Ich verteidige mich lediglich!
- Ich bin nicht aggressiv!
- Alles, was ich tue, ist legitim!
- Ich kann kaum etwas verhindern oder erreichen
- Ich bin sehr verletzt.
- Ich brauche Beschützer
- Ich brauche Notgemeinschaften
- Mir geht es nicht um Macht, sondern um mein Überleben...
- Mir geht es nur um die Sache

**Ein positives „Täterbild“ wäre...**

- Ich habe Einfluss auf andere
  - Meine Handlungspartner sind bereit, etwas für mich zu tun
  - Ich habe etwas zu bieten, was andere haben wollen
  - Ich will etwas haben, was andere mir nicht freiwillig geben wollen
  - Ich kann geben und nehmen
  - Es macht mir Freude, kraftvoll auf andere zuzugehen
  - Mich interessiert der Widerspruch meines Gegenübers und ich beschäftige mich damit.
- 

**Dokument 7: Auszug aus der Ergebnispräsentation der Einzelinterviews: „Rollen“**

Andere fragen nach „Belegen“ für unsere Aussagen. Diese weisen wir darauf hin, dass sie leicht an ihren eigenen Beobachtungen in der Organisation und durch gezieltes Nachfragen überprüfen können, ob an dem, was wir schildern, etwas dran ist oder nicht. Daraufhin melden sich Stimmen, die unsere Beobachtungen bestätigen wollen und Gegenstimmen, die „das alles“ für „Einzelfälle“ halten. Wir weisen daraufhin, dass unsere Beobachtungen auf keinen Fall die klärende Diskussion untereinander ersetzen können, und schlagen für den Fall einer weiteren Zusammenarbeit vor, diese Diskussion miteinander in einer methodisch aufbereiteten Form und unter unserer Moderation zu führen.

Wieder andere geben uns „im Prinzip recht“, halten aber die „Ursachenerforschung bei den Mitarbeitern, auf die wir ja wohl hinaus wollten, für grundsätzlich abwegig“. Sie seien „vielmehr der Meinung, dass die Organisationsstrukturen verändert werden müssten“. Wir weisen daraufhin, dass auch wir den Eindruck hätten, dass die vorhandenen Matrixstrukturen der Organisation sehr hohe Anforderungen an die Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit der MitarbeiterInnen stellen würden; dass es darum aber sinnvoll wäre, eine Verständigung darüber herbeizuführen, welchen dieser Anforderungen man künftig entsprechen wolle und welche man für eine Zumutung halte.

Noch andere äußern, wie schon in den Interviews, die Überzeugung, dass alles davon abhängt, ob bestimmte Personen miteinander reden würden oder nicht. Wir weisen daraufhin, dass wir diese Meinung auch in den Interviews verschiedentlich gehört hätten, dass es aber schwierig sei, zu erfahren, wer denn diese Personen seien. Wir könnten uns aber im Rahmen einer möglichen weiteren Zusammenarbeit vorstellen, für die Anbahnung oder Begleitung solcher Gespräche zur Verfügung zu stehen oder könnten externe neutrale Personen benennen, die solche Gespräche qualifiziert begleiten könnten.

Manche greifen noch einmal Aussagen auf, die wir in den Einzelgesprächen gemacht haben und knüpfen daran Spekulationen über unsere „wirklichen Absichten“. Da diese Spekulationen z. T. auch mit unfreundlichen Unterstellungen verbunden sind und der Verdächtigung, wir würden eine heimliche Manipulationsabsicht verfolgen, fühle ich mich zu einer deutlichen Stellungnahme gegen diese Verdächtigungen herausgefordert und verteidige unsere Absichten und unsere Ziele. Meine Kollegin nimmt den dadurch entstehenden etwas schärferen Ton auf und bezieht ihn auf die Risiken, die das bevorstehende Unternehmen beinhalte und die damit verbundenen Befürchtungen aller Beteiligten. Das gibt mir wiederum die Möglichkeit, auch unseren Wunsch als Trainer und Berater nach einem einigermaßen vorurteilsfreien und fairen Umgang miteinander, bzw. unser Interesse an einer reflexiven Auseinandersetzung mit vorhandenen Befürchtungen deutlich zu machen.

In dieser Phase ist die Notwendigkeit, beides zu präsentieren, nämlich Souveränität und Gelassenheit gegenüber der herrschenden Dynamik und damit Überparteilichkeit einerseits, aber auch Klarheit und Profil in der eigenen Position und Person und damit Berechenbarkeit andererseits, stark zu spüren. Wir versuchen dem zu entsprechen, indem wir uns zwar punktuell *verwickeln* lassen, uns aber nicht *einwickeln* lassen.

Dabei sind die geschilderten Reaktionen nur einige Beispiele; es gibt wesentlich mehr. Sie machen deutlich, wie unterschiedlich das Erleben der Situation, das Verständnis der Ursachen und Zusammenhänge und die Vorstellungen über notwendige Schritte bei den Beteiligten sind. Wir bemühen uns, keine dieser Positionen auszuschließen oder zu favorisieren. Unser Ziel ist es, Verhandlungsorte zu entwickeln, an denen alle Positionen miteinander ins Gespräch kommen können. Dafür benötigen wir aber erst einmal die aktive Zustimmung aller Beteiligten.

Um die Betroffenen weder zu verführen, noch unter Druck zu setzen, erläutern wir unseren Vorschlag, eine „Gemeinsame Kommission“ zu bilden, und bitten darum, eine Entscheidung darüber „ohne unsere Gegenwart und in aller Ruhe“ herbeizuführen und sich dabei darüber auszutauschen, ob man sich eine Zusammenarbeit mit uns als Personen vorstellen kann.

Mit dieser Vorgehensweise geben wir unsere weitere Zusammenarbeit in die Hände unserer möglichen Partner. Das ist sicherlich auch ein Vabanquespiel, da wir kaum kalkulieren können, welche Dynamik sich nach der Präsentation ohne unser Beisein entfalten wird. Andererseits gibt uns eine Entscheidung, die ohne uns zustande gekommen ist, mehr Sicherheit für die Stabilität der Zusammenarbeit, weil die Verantwortung für das Zustandekommen der Entscheidung und die damit angestrebte Entwicklung danach nicht mehr so leicht an uns zurückdelegiert werden kann.

## **7 Eine Antwort und eine erneute Anfrage**

Die positive Antwort auf unser Angebot lässt nicht lange auf sich warten und auch unsere Bestätigung kommt prompt (siehe Dokument 8).

Liebe Frau *Trainerin*,

die Beschäftigten unserer Region haben sich mit 27:4 Stimmen für weitere Schritte mit Ihnen in der Teamentwicklung ausgesprochen

Wir würden uns freuen, wenn Sie sich mit uns in Verbindung setzen.

Herzliche Grüße aus ...

B.

Liebe Frau B.,

vielen Dank für Ihre Nachricht. Wir freuen uns, dass die große Mehrheit sich eine Weiterarbeit mit uns vorstellen kann.

Wie beim letzten Mal besprochen ist der nächste Schritt, dass sich in der Region eine Gruppe findet (ca. 4-6 Pers.). Durch diese Gruppe sollte sich jede/r vertreten fühlen. Mit diesen Personen wollen wir uns an einem Nachmittag zusammensetzen, damit wir die nächsten Schritte planen können. Das wollen wir mit Ihnen gemeinsam tun, weil Sie besser beurteilen können, was für Sie vorrangig angegangen werden soll. In dieser Gruppe sollten die beiden Berufsgruppen (ReferentInnen und Verwaltungskräfte) vertreten sein, die beiden „Lager“ und die Querschnittsfunktionen. Als Termin schlagen wir den xx. Mai, den xx. Juni oder den xx. Juli vor. Eine Uhrzeit können wir noch vereinbaren. Die Termine sind relativ bald, damit nicht zu viel Zeit verstreicht, was ja beim letzten Mal auch ein Anliegen war.

Wenn sich die Gruppe gebildet hat, bitte ich wieder um eine Nachricht, damit es weitergehen kann.

Die mail schicke ich nun an Sie, weil ich auch die Nachricht von Ihnen bekam und bitte Sie sie an alle weiterzuleiten.

Vielen Dank und viele Grüße an alle,

G.D. *Trainerin*

---

**Dokument 8:** Erster Briefwechsel (E-Mail) nach der Befragung

Dann aber tritt eine längere Pause ein und vorgeschlagene Termine verstreichen. Wir fragen nach und erfahren, dass die Gruppe nicht zustande käme. Die Beteiligten könnten sich nicht auf einen Modus zur Gruppenbildung einigen. Sie könnten keine informellen Gruppen bilden, die dann Repräsentanten in die zu gründende Kommission entsenden sollten. Stattdessen schlägt uns der Geschäftsführer vor, einen bereits ins Auge gefassten Termin für ein nochmaliges Treffen mit der Gesamtgruppe zu nutzen, um mit allen gemeinsam die „Gemeinsame Kommission“ zu bilden (siehe Dokument 9).

---

Sehr geehrte Frau *Trainerin*,

wir haben Ihre Mailnachricht bzgl. Gruppenbildung erhalten und zur Kenntnis genommen, sind jedoch der Auffassung dass diese Vorgehensweise sich nicht erfolgreich umsetzen lässt, da die Belegschaft in ihrer Konstellation nicht homogen ist, in solchen Kleingruppen zu arbeiten.

Wir schlagen vor, die Gesamtbelegschaft nochmals einzuladen und ein Alternativszenario anzubieten.

Günstig wäre jedoch uns vorher darüber zu informieren damit wir entsprechende Vorbereitungen treffen, um das Ganze dann beim Treffen abschließen diskutieren zu können.

Mit freundlichen Grüßen

G.E.

Sehr geehrter Herr *G.F.*,

nach Rücksprache mit Herrn *Velmerig* und einem Telefonat mit Frau B. bieten wir Ihnen an, dass wir uns nächste Woche, am besten am xx.xx. noch einmal mit *allen* aus der Region treffen. Bei diesem Tref-

fen wollen wir dann die Hindernisse, eine solche Gruppe - vielleicht muss die dann 8 oder 9 Personen umfassen - zu bilden, besprechen und versuchen doch zu so einem Vorbereitungsgremium zu kommen. Ein anderes Vorgehen scheint uns nicht sinnvoll.

Dieses Treffen bedeutet natürlich zusätzliche Kosten (...) Das ist etwas kurzfristig, aber nachdem der Termin schon so lange bekannt ist, könnte es doch noch klappen.

Bitte lassen Sie diese mail auch an alle anderen KollegInnen in der Region schicken.

Mit freundlichen Grüßen

*G.D. Trainerin*

---

**Dokument 9:** Zweiter Briefwechsel (E-Mail) nach der Befragung

Welche Bedeutung haben die Probleme bei der Gruppenbildung? Sind sie Ausdruck einer Ablehnung der gemeinsamen Entscheidung? Dann könnte es sein, dass die Entscheidung revidiert werden soll und dass wir dafür die Verantwortung zugeschoben bekommen sollen. Oder sind sie Ausdruck einer echten Überforderung und ist der Wunsch, die Entscheidung mit uns zustande zu bringen, ein Angebot zur Zusammenarbeit?

Wir schwanken zwischen der Sorge, zu einem Spiel eingeladen zu werden, das meine Kollegin in einer internen Mail als „Wünsch Dir Was“ bezeichnet, und der Hoffnung auf eine Vertiefung der Zusammenarbeit durch eine erste gemeinsame Problembearbeitung und -lösung.

Wir können und wollen nicht solange Alternativszenarios anbieten, bis alle Unklarheiten beseitigt wären. Denn dann könnte aus dem „Wünsch Dir Was“-Spiel leicht das Spiel „Schwarzer Peter“ werden. Andererseits zeigt der Vorschlag zu einem erneuten Treffen mit der Gesamtbelegschaft auch eine Bereitschaft, Zeit und Geld zu investieren.

Möglicherweise schrecken die MitarbeiterInnen davor zurück, eine Gruppe zu bilden, die per Bildungskriterium alle inneren Konflikte der Organisation in sich bergen wird. Sie haben ja bisher keine andere Erfahrung gemacht, als die, dass eine Kooperation zwischen den Vertretern partikularer Interessen extrem schwierig ist. Anders als wir, die wir ja wissen, dass sich Gruppen unter unserer Begleitung verändern und im guten Sinne des Wortes zusammenraufen können, haben die Mitarbeiter wahrscheinlich keine Hoffnung, dass in so einer Gruppe ein Heil liegen könnte. Vielleicht würden sie eher auf eine starke unabhängige Kraft vertrauen wollen, die sich in der Mitte der Belegschaft als eine Art Ersatzleitung bilden sollte, um die Organisation dann (mit unserer Hilfe) in bessere Verhältnisse zu führen.

Bei diesen Überlegungen wird uns wieder bewusst, dass den MitarbeiterInnen auch noch eine wichtige Erfahrung fehlt, um beurteilen zu können, ob sie sich uns als Begleiter anvertrauen können: Sie haben nicht erlebt, wie wir damit umgehen, wenn die Interessengegensätze „richtig aufeinanderprallen“. Die Bitte an uns, den Gruppenbildungsprozess konkret zu moderieren, kann also auch als ein Versuch verstanden werden, uns in dieser Hinsicht zu testen.

Wir entscheiden uns dazu, die geäußerte Bitte als einen ernsthaften Wunsch anzusehen, die Kooperation zu vertiefen, und stimmen zu. Für das gemeinsame Treffen bereiten wir einen stufenweise Entscheidungsprozess vor, indem zunächst ausführlich

über geeignete Kriterien bei der Auswahl von Kandidaten gesprochen und erst dann eine Wahl durchgeführt werden soll. Und tatsächlich: Im Prozess der Klärung werden personenbezogene Kriterien immer wichtiger und die Repräsentationsfunktion tritt in ihrer Bedeutung zurück. Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten auf diese Weise sehr viel Zuspruch aus allen Lagern und es kommt tatsächlich eine – wie sich später herausstellt – erstaunlich funktionsfähige und belastbare Gruppe dabei heraus.

Diese Gruppe wird sich insgesamt achtmal treffen, zwei gemeinsame Veranstaltungen für die gesamte Belegschaft organisieren und durch einen klassischen gruppendynamischen Prozess der Selbstreflexion einen erheblichen Beitrag zur Bewusstseinsveränderung in der Organisation leisten. Ihre Bezeichnung schwankt zwischen verschiedenen Varianten. Mal ist es die „Gemeinsame Kommission“, mal die „Pilotgruppe“, mal das „Teamtraining“. Alle diese Bezeichnungen haben ihre Berechtigung, da sie jeweils einen Aspekt der Arbeit dieser Gruppe benennen.

Als sich nach anderthalb Jahren die Konstellation der Leitung dahingehend verändert, dass eine neue Stellvertreterin installiert wird, setzt die Organisation wieder große Hoffnung in die Bedeutung und Funktion von Leitung und „die Neue“ beginnt ihre Amtszeit damit, dass sie um die Mitgliedschaft in der „Gemeinsamen Kommission“ bittet und darüber hinaus mit allen Beschäftigten ein ausführliches Interview (sic!) führt.

So hat diese „Pilotgruppe“ tatsächlich eine kopflos gewordene Organisation aus ihrer Desorientierung und Zerstrittenheit geführt und eine deutliche Veränderung der Organisationskultur initiiert, indem sie Glaubwürdigkeit und Toleranz konkret erfahrbar gemacht und einige Muster und Schablonen für einen anderen Umgang miteinander entwickelt, ausprobiert und akzeptabel gemacht hat.

## 8 Meine Gruppendynamische Haltung

Wenn ich unser Verhalten in dem geschilderten Fall Revue passieren lasse, so kann ich im Hinblick auf die eingenommene Haltung nur schwer zwischen meiner Kollegin und mir unterscheiden. Wir teilen sicherlich vieles. Dennoch reklamiere ich das Folgende nur für mich, da ich eigene Prioritäten setze und meine Haltung auch durch meine Persönlichkeit akzentuiert ist.

Mir fallen zunächst einige für meine Haltung kennzeichnende Punkte auf, die mir wie *Arbeitsprinzipien* erscheinen:

1. *Als Gruppendynamiker setze ich mich von Anfang an in Beziehung.* Ich reagiere innerlich spontan auf das mir Angebotene. In der Identifikation mit meinem Gegenüber oder in der Gegenidentifikation mit den mir angebotenen, bzw. spontan von mir eingenommenen Rollen entwickle ich Empathie und werde sozial handlungsfähig. Ich bin umso stärker je mehr ich in der Beziehung, bzw. aus der Beziehung heraus interveniere und nicht aus einer methodischen Haltung, die mich zwar mit der Sache verbinden würde, aber nicht mit den konkreten Personen und Gruppen

- mit denen ich es zu tun habe. (Bsp.: Identifikation mit den Vorgängern in der Rolle der Berater oder Gegenidentifikation mit dem Wunsch nach Rettung).
2. *Als Gruppendynamiker erschließe ich die soziale Situation über meine eigenen inneren Reaktionen auf das Erlebte und Miterlebte.* Meine Gedanken, Gefühle und Fantasien geben mir Auskunft über mögliche und tatsächliche Konstellationen zwischen mir und den anderen im Feld und damit auch über die Dynamik des Feldes. Die abgedroschene Frage „Was macht das mit mir?“ besser: „Was macht der oder die, was macht die Gruppe mit mir?“ führt mich immer noch zu den konkretesten Wahrnehmungen und gibt mir die Möglichkeit, mich in der Situation zu äußern und nicht nur zu der Situation. (Bsp.: Präsentation der Ergebnisse der Interviews).
  3. *Als Gruppendynamiker mache ich mich dafür zuständig, dass möglichst alle Positionen und Haltungen in einer Gruppe oder Organisation zur Sprache kommen können.* Diese integrative Seite meiner Haltung entspricht wahrscheinlich am allermeisten den Erwartungen meiner Klienten, weil ich diese häufig in Situationen antreffe, in denen sie unter Konflikten, Spaltungen und Desintegration leiden. Für mich ist es eines der wichtigsten Alleinstellungsmerkmale als Gruppendynamiker, dass ich die Beziehung zur ganzen Gruppe oder Organisation als einem sozialen Gegenüber und Subjekt aufnehme und nicht nur zu ihren Mitgliedern.
  4. *Als Gruppendynamiker lege ich Wert darauf, dass meine Klienten/Teilnehmer selber ihre Interessen vertreten und ihre Situation gestalten.* Ich versuche meine eigenen Aktivitäten auf das Maß zu beschränken, das erforderlich ist, um diese Selbsttätigkeit zu ermöglichen. Es ist die Haltung, die im Englischen als „facilitating“ bezeichnet wird. Diese Haltung löst zumeist widersprüchliche Reaktionen aus: Die einen genießen und nutzen die gegebene Handlungsfreiheit, die anderen sind enttäuscht über die Verweigerung von „Führung durch klare Ansagen“ und erleben den Gruppendynamiker als schwach oder gar kalt und „nicht hilfsbereit“ (Bsp.: „Was schlagen sie vor?“ in der Ergebnispräsentation).
  5. *Als Gruppendynamiker fördere ich die gegenseitige Beobachtung und rege einen Austausch über diese Beobachtungen an.* Im Mittelpunkt steht dabei die Thematisierung der Beziehungsebene. (Bsp.: Mitarbeiter-Interviews). Dadurch wird den Beteiligten ihre Situation bewusster und sie beginnen zugleich damit sie zu verändern. Die Förderung der Beobachtungsfähigkeit und Beobachtungslust führt gelegentlich auch zu einem Wettbewerb um die schlaueste Anmerkung. Personen mit einer Abneigung gegenüber analytischem und intellektuellem Denken ist dieser Aspekt der gruppendynamischen Arbeit häufig unangenehm und fremd.
  6. *Als Gruppendynamiker neige ich dazu, bisher Vermiedenes anzusprechen, soziale Verbote und Tabus zu berühren.* Das zentrale Arbeitsinstrument dazu ist das Feedback, sei es als persönliches Feedback oder als Prozessfeedback. Dadurch mache ich soziale Barrieren, nicht bewusste Normen und Regeln deutlich und stelle sie entweder als Kooperationshindernis zur Disposition oder mache ihre

Bedeutung für das Gelingen von Kooperation und Beziehungsgestaltung deutlich. (Bsp.: Präsentation der Ergebnisse der Interviews). Dies wird allerdings häufig als machtvoll und bedrohlich erlebt.

7. *Als Gruppendynamiker strebe ich zu einer Verdichtung der sozialen Situation.* Ich versuche die Rahmenbedingungen, den Kontext, so zu verändern, dass die Interaktionen verdichtet werden. Dadurch werden latente Bedürfnisse und Bedrängnisse spürbarer, verdeckte Spannungen werden manifest und Konflikte sichtbar. Es bringt die soziale Situation in Bewegung („unfreezing“) und schafft damit die Grundlage für Veränderung. (Bsp.: das Setting der Mitarbeiterbefragung und die Aufgabe, eine Gruppe zu bilden).
8. *Als Gruppendynamiker erwarte ich, dass soziale Spannungen und Konflikte auftreten und dass ich darin verwickelt werde.* Nur wer ein irgendwie geartetes Interesse an Konflikten hat und diese vielleicht fürchtet, aber nicht scheut, wird Gruppendynamiker. Als solcher weiß ich, dass sich in jedem einigermaßen integrierten sozialen System, d. h. in jeder Situation, in der die Einheit von Personen, Zeit und Raum hergestellt ist, Konflikte entwickeln. Ich halte sie für unausweichlich und für eine Existenz- und Entwicklungsbedingung sozialer Organisation. In meiner konkreten Arbeit erlebe ich sie als den Treibstoff, der die Gruppe weiterbringt.

Des Weiteren fallen mir Punkte auf, die weniger mit meiner Haltung zu den Inhalten der Arbeit im engeren Sinne als mit meiner Haltung in der Beziehung zu meinen Klienten zu tun haben:

9. *Als Gruppendynamiker oszilliere ich in meiner Arbeitsbeziehung zwischen Nähe und Distanz.* Ich bewege mich zwischen „Mich holen lassen“ auf der einen Seite und „Auf den anderen zugehen“ auf der anderen. Ich arbeite im allgemeinen nicht unaufgefordert los, solange unklar ist, in welcher Beziehung ich zu meinen Klienten stehe (Bsp.: stufenweises Vorgehen: erst Diagnose, dann Intervention). Andererseits setze ich mich aktiv in Beziehung und stelle vornehmlich durch Selbstaussagen („keine falsche Scham zeigen“) und Feedback („ins Schwarze treffen“) Nähe und Betroffenheit her (Bsp.: „kein Blatt vor den Mund nehmen“ in der Präsentation der Ergebnisse). Damit gewinne ich den Einfluss auf meine Klienten, den diese mir zugestehen, was meist mehr ist, als ich durch eigenen Anspruch bekommen würde.
10. *Als Gruppendynamiker verhalte ich mich im informellen System abstinenter.* Ich versuche die Beteiligung an Interaktionen im informellen System zu vermeiden oder soweit wie möglich transparent zu machen. Diese Grundhaltung bringt mich allerdings immer wieder in Konflikte, z. B. mit dem Wunsch nach Vertraulichkeit, die insbesondere im Kontext von Organisationen ein hohes Gut ist. (Bsp.: Welche Ergebnisse werden veröffentlicht, welche nicht?). Sie bringt mich aber auch in Konflikte mit meinem eigenen Wunsch im fachlichen oder geschäftlichen Interesse Einfluss zu nehmen. (Bsp.: Kontraktentscheidung). Meine Abstinenz ist mir wichtig, damit ich eine grundsätzliche Neutralität bewahren kann. Nur so kann ich eine gewisse Schärfe und Weisheit in meinen Diagnosen und Interventionen erhalten.

11. *Als Gruppendynamiker versuche ich, mich vor Instrumentalisierung zu schützen.* Ich tue dies, indem ich trotz aller inneren Spontaneität die mir angebotenen Interaktionen daraufhin prüfe, welche bewussten oder nicht-bewussten Absichten sich dahinter verbergen könnten. Als Gruppendynamiker bin ich zwar bereit, mich verwickeln zu lassen – nur so bekomme ich Zugang zum Problem – aber ich hüte mich davor, mich einwickeln zu lassen. Wahr ist aber auch, dass ich mich nicht ganz davor schützen kann eingewickelt zu werden, weil ich erstens nicht alles sehe und zweitens nicht in die Zukunft schaue. Erfolg habe ich daher nicht, wenn ich unberührt bleibe, sondern wenn ich in der Berührung nicht depotenziert werde.
12. *Als Gruppendynamiker versuche ich, den Kontext des Handelns, direkt zu beeinflussen.* Trotz meiner vor allem zu Beginn eher abwartenden und abstinenter Haltung erlebe ich mich als Gruppendynamiker weder positionslos noch passiv. Ich versuche, im Feld eine Position einzunehmen, aus der ich die Rahmenbedingungen, den Kontext des Handelns direkt beeinflussen kann. Während ich in einem gruppendynamischen Training die Bedingungen zunächst setze und mich dann um deren Akzeptanz und Anerkennung kümmere, muss ich in der „angewandten Gruppendynamik“ meine Rollenansprüche und meine Erwartungen an die Rahmenbedingungen von Anfang an verhandeln und im Prozess immer wieder sichern.
13. *Als Gruppendynamiker entziehe ich mich nicht der Reflexion meiner persönlichen Beteiligung am Prozess.* Insbesondere, wenn die Legitimität meines Handelns und meine Autorität als Person zur Diskussion steht, muss ich mich als konkret handelnde Person, emotional, kognitiv, in der Rolle und in der Situation mit meinen Wirkungen auseinandersetzen und mich den Anfragen, der Kritik und den Beschwerden, aber auch den Wünschen und Bedürfnissen meiner Klienten stellen. (Bsp.: Verdacht mangelnder Neutralität gegenüber der Geschäftsführung). Meine Abstinenz erleichtert mir dies.

**Korrespondenzadresse:** Carl Otto Velmerig, Oberstockumer Weg 33, 48301 Not-  
tuhn; E-Mail: carl\_otto@velmerig.com