

GRUPPENDYNAMIK/GESELLSCHAFT

Frank Stähler
Monika Stützle-Hebel
(Hrsg.)

Demokratie machen

*Gruppendynamische
Impulse*

Systemische Forschung im Carl-Auer Verlag



Inhalt

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

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

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

GRUPPENDYNAMIK IM POLITISCHEN UND GESELLSCHAFTLICHEN KONTEXT

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

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

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

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

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

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

Ingrid Stahmer im Interview mit Peter Stütze

Gruppendynamik in der Politik – Erfahrungen aus der Praxis

Vorbemerkung

Liebe Leser_innen,

Ingrid Stahmer hat dieses Interview in ihrer unnachahmlich direkten, lockeren und authentischen Art gegeben. Sie hat dabei sowohl ihre gruppendynamische als auch politisch-pragmatische Perspektive eingebracht. Beim Studium dieses erfrischenden Gesprächs waren wir von dem O-Ton einer Zeitzeugin sehr angetan und haben Ingrid Stahmer gefragt, ob wir es als authentische und historische Blaupause mit einer fachlichen Analyse gruppendynamischer Natur ergänzen dürften, um die seltene Gelegenheit zu ergreifen, Politik herunterzubrechen auf das gleichermaßen Fachliche wie Menschliche. Zu unserer Freude hat sie „Ja“ gesagt.

Um den Lesefluss nicht zu unterbrechen, haben wir an entsprechenden Stellen nur eine kleine Ziffer gesetzt und am Ende des Interviews unsere Anmerkungen zusammengetragen. Wenn Sie am Ende des Interviews also noch Lust auf einen Exkurs zu angewandter Gruppendynamik haben, dann lesen Sie gerne weiter. Wir wünschen Ihnen viel Freude!

Monika Stütze-Hebel und Frank Stähler

Peter Stütze: *Frau Professorin Stahmer, Sie waren viele Jahre Politikerin, unter anderem als Senatorin und Bürgermeisterin, also Stellvertreterin des Regierenden Bürgermeisters von Berlin. Seit Ihrem Ausscheiden aus den politischen Ämtern sind Sie als freiberufliche Trainerin und Beraterin tätig. Die Ausbildung zur gruppendynamischen Trainerin hatten Sie gemacht, bevor Sie höhere Ämter übernommen haben, aber als Sie schon mehr als zehn Jahre in Ihrer Partei, der SPD, waren. Hat diese Ausbildung Ihren Blick auf das Geschehen in einer Partei verändert?*

Ingrid Stahmer: Ja. Ich wollte politisch wirksam werden und auch innerhalb der SPD etwas verändern. Und ich denke, das ist mir insgesamt gelungen, und zwar auch mithilfe der Gruppendynamik. So habe ich in unseren

Kreisen, die einmal im Monat zusammenkamen, ein paar Sachen gemacht, die erst gar nicht alle witzig fanden. Zum Beispiel, dass man im Kreis zusammensitzt und nicht alle hintereinander wie auf Schulstühlen, damit man besser in das Gespräch miteinander kommt¹. Das ist inzwischen ziemlich üblich, viele hier in Berlin und auch anderswo haben das übernommen. Dazu gehört, dass man dem anderen auch zuhört und darauf eingeht.

Was offenbar nicht die Regel ist.

Richtig. Da hat jeder seinen Beitrag schon im Kopf und wenn er endlich dran kommt, sagt er ihn. Ob das etwas mit dem zu tun hat, was der Vorredner gesagt hatte oder nicht, ist egal². So kann eine Gruppe nicht zu einer Einigung finden. Daher müssen sie dann am Ende darüber abstimmen³, und das ist nicht die beste Art und Weise, um Meinungen zu bilden oder Entscheidungen zu treffen. Deshalb habe ich in den Gremien, in denen ich war, auch manchmal Leute aufgerufen, die sich noch gar nicht gemeldet hatten, denen ich aber ansah, dass sie eigentlich etwas dazu sagen wollten. Die waren dann nur selten erschrocken, dass sie aufgerufen wurden, weil sie in Gedanken schon dabei waren, etwas Kluges zu sagen⁴. Das Wichtige dabei ist, dass man halbwegs die parteiinternen Regeln⁵ befolgt, man muss sie jedenfalls kennen, damit man sie dann an kleineren oder größeren Stellen ändern kann.

Haben denn die anderen da mitgespielt, wenn Sie das Ganze etwas lockerer angegangen sind, nicht strikt nach Reihenfolge, oder gab es auch viel Gegenwind?

Da gab es interessanterweise keinen Gegenwind. Ich habe es allerdings auch nicht besonders auffällig gemacht. Und wenn es doch mal ein Murren gab, habe ich gesagt: Leute, ich habe doch gesehen, dass der genau zu dieser Sache etwas sagen wollte, das können wir doch jetzt brauchen. Das hat schon geholfen. Dazu kommt, dass ich in meiner politischen Arbeit ganz stark die Betonung auf das Soziale gelegt habe, also eher Fachpolitikerin war. Ich denke, das gab mir auch die Kraft, mich nicht in ideologische oder formale Streitigkeiten zu vertiefen. Dass ich ziemlich klar bei meinen Sachthemen blieb, denke ich, hat unter anderem dazu beigetragen, dass ich Stufe für Stufe Bezirks-Stadträtin und dann Senatorin und Bürgermeisterin wurde und eigentlich keiner die sonst ständige Vermutung geäußert hat, die will nur nach oben. Solche sind in der Partei gar nicht beliebt, obwohl es ganz viele davon gibt⁶.

Wie war Ihre Erfahrung in diesen Ämtern: Ist es wirklich so, wie gerne vermutet wird, dass politische Entscheidungen nach aus-

geklügelten Strategien herbeigeführt werden, oder spielen ganz andere Dinge mit herein?

Das Gefühl, das einen befällt, der etwas durchsetzen möchte, ist von vielen anderen Dingen beeinflusst als nur von klug überlegten Strategien. Aber leider müssen Politiker hinterher ganz oft etwas vorzeigen, das sie groß macht. Etwas in der Art „dem habe ich es aber gegeben“⁷. Als ich selber Spitzenkandidatin war, bin ich immer von meinem Wahlkampfteam geschimpft worden, weil ich in Interviews die Fragen der Reporter beantwortet habe, statt das rüberzubringen, was sie mir aufgeschrieben hatten. Ich habe viele Reaktionen von Leuten bekommen, auch jetzt noch, nach 20 Jahren, dass ich doch immer diejenige gewesen sei, der man noch hätte glauben können. Das sei ja inzwischen so schlimm geworden, man könnte gar keinem glauben. Dann gucke ich zurück und denke, das lag an dem „Fehler“, den mein Wahlkampfteam moniert hat⁸.

In Parteigremien werden Auseinandersetzungen oft nicht unbedingt wegen sachlicher oder ideologischer Unterschiede geführt, sondern wegen persönlicher Dinge, die man natürlich nie zugeben würde. Wenn Sie so etwas in der Partei mitgekommen haben oder noch mitbekommen, und das können Sie ja mit Ihrem theoretischen Hintergrund besser erkennen als andere, was machen Sie dann?

Ich versuche, mit Leuten darüber zu reden und zum Beispiel zu sagen: „Hör mal, du bist da so beleidigt, du kannst einfach nicht mehr normal mit ihm reden, weil dir jedesmal dein Zorn hochkommt. So werdet ihr nicht erreichen, dass ihr zum Beispiel eine vernünftige Koalition hinkriegt, wenn ihr so von eurem Gefühl geleitet seid.“ Dann kommt sofort: Nein, gar nicht Gefühl und immer sachlich. Darauf sag ich dann immer: „Nur sachlich kann kein Mensch sein“⁹. Das ist eine Lebenslüge, dass man ohne irgendwelche Gefühle in eine Auseinandersetzung geht. Man kann versuchen, diese Gefühle auch zu äußern. Man kann sagen: Das ist eine Schwierigkeit, die wir damals hatten, als ich mich von dir richtig betrogen fühlte, aber¹⁰ wir sind jetzt gewählt, wir müssen jetzt hier zusammenarbeiten für die Stadt, die hat es richtig nötig. Dann lass uns doch mal die alten Gefühle in den Orkus schmeißen und gucken, ob wir nicht doch vernünftig, auch mit unseren Gefühlen, zusammenarbeiten könnten.“ Das hat öfter geholfen¹¹.

Als Senatorin in der ersten rot-grünen Landesregierung Berlins hatten Sie wenige Monate nach Amtsantritt die Ausnahmesituation des Mauerfalls in der geteilten Stadt zu bewältigen.

Wir hatten noch eine Besonderheit, die historisch beinahe vergessen ist, weil alles vom Mauerfall überlagert wurde. Wir waren der erste Senat mit einer Mehrheit von Frauen. Acht Frauen, sechs Männer plus der Regierende Bürgermeister. Und die Verständigung unter uns Frauen war eine andere. Weil Grüne und SPD meinten, die sonst in Koalitionen übliche Parteilrunde vor einer Senatssitzung nicht zu brauchen, haben wir Frauen aus den zwei Parteien verabredet, uns vorher zu treffen. Journalisten nannten das dann Hexenfrühstück. Und wir haben nicht, wie alle immer dachten, irgendwelche Strategien ausgeheckt, wie wir die Männer auspunkten, sondern wir haben Erfahrungen ausgetauscht und uns geholfen. Denn es waren überwiegend Frauen aus der Wissenschaft, hochkluge Professorinnen, aber wie eine Verwaltung funktioniert, war für sie neu. Gerade eine Verwaltung zu leiten, ihre Ressourcen zu nutzen, auch das Erkennen der Ressourcen im Personal, ist ja häufig das Schwierige in der Politik. Außerdem, das haben Mitarbeiter gesagt, die immer schon an Senatssitzungen teilgenommen hatten, hatten wir nicht so viel Platzhirsch-Gehabe. Und die Frauen haben öfter Bezug genommen auf das Positive, das eine andere gesagt hat. Wenn ich zum Beispiel sagte: „Wie Jutta Limbach gerade erklärt hat, müssen wir dem und dem nachgehen“, dann sagte eine dritte Frau: „Ich habe noch eine Idee dazu“. Das war für die Beamten, die dabei waren, ein neues, absonderliches, aber interessantes Verhalten in diesem Senat¹². Das ist nie groß berühmt geworden, weil wir acht auch nicht so zum Rühmen neigten. Aber es hat schon eine Menge dazu beigetragen, wie wir in Berlin zum Beispiel mit dem Zusammengehen der beiden Teile der Stadt aus Ost und West umgegangen sind.

Nicht ganz einfach war in dieser Zeit das Verhältnis zwischen dem Berliner Senat und der Bundesregierung in Bonn. Deshalb haben Sie eine gemeinsame Sitzung der beiden Kabinette auf den Weg gebracht, ein Vorschlag, der sicher mit Ihrem gruppenspezifischen Background zusammenhängt.

Genau, aber das habe ich nicht verkündet. Ich habe einfach nur gesagt: Leute, wir müssen denen jetzt mal auf die Bude rücken und ihnen persönlich¹³ sagen, was hier los ist. Nur indem wir Briefe hin und her schreiben werden wir manches mit Bonn nicht hinkriegen. Wir müssen hinfahren, uns gefasst machen auf Fragen, die sie dort auch haben, aber diese Verständigung unter den Personen, die auf unterschiedlichen Ebenen zu regieren haben, halte ich für ganz wichtig. Und das hat Walter Momper, der Regierende Bürgermeister, dann veranlasst. So etwas klappt natürlich nur, wenn man eine gewisse Bedeutung hat, so dass einem auch geglaubt wird. Nur zu

sagen, ich weiß aus der Gruppendynamik, dass das gut wäre, das geht nicht.

Wie lief das Treffen dann atmosphärisch ab?

Das war gar nicht einfach. Auf Seiten der Bundesregierung war das, was Kohl sagte, sowieso das letzte Wort in der Kirch'. In seinem Kabinett gab es welche, die hat er einfach nicht gesehen und gehört¹⁴. Das konnte man genau erkennen, vor allem wenn man gruppendynamisch geschult war. Das hat Kohl alsbald auch mit unserer Gruppe angefangen, und Momper wollte er nicht hören. Da hatte er einen alten Groll, der vom 10. November 1989 herrührte, als er auf einer Veranstaltung am Rathaus Schöneberg ausgepöfelfen wurde und der SPD die Schuld gab. Aber die Berliner CDU hatte ihre Leute zur gleichen Zeit am Europa-Center versammelt. Deshalb bekam Kohl vor dem Rathaus Schöneberg grässliche Pfiffe und Zwischenrufe, und Willy Brandt und Walter Momper bekamen große Beifallskundgebungen. Von einer so tiefliegenden Beleidigung her konnte Kohl einfach nicht Momper anerkennen. Das beruhte dann allerdings auch auf Gegenseitigkeit. Also das, worüber wir eben gesprochen haben, dass Emotionen auch mitspielen in solchen Sachen, das ist schon enorm.

Ist denn bei dieser gemeinsamen Kabinettsitzung trotzdem etwas inhaltlich herausgekommen?

Ja, einige Sachen, die mehr im Regelungsbereich lagen. So war es dringend erforderlich, das Begrüßungsgeld abzuschaffen, das ja eigentlich für die DDR-Rentner auf Westreise gedacht war. Aus Gerechtigkeitsgründen der gesamten Berliner Bevölkerung gegenüber konnte man das im neuen Jahr unmöglich weiterhin auszahlen. Ich habe dann, das kommt auch aus der gruppendynamischen Praxis, darauf bestanden zu sagen: okay, wir sind uns jetzt einig in dem, dem und dem, wer wird es jetzt tun und wann?¹⁵ Das ist sehr systemisch, Alt-Sensitivity-Gruppendynamiker würden sagen, das sei doch keine Gruppendynamik, aber das sehe ich eben ein bisschen anders. Manches blieb aber streitig, vor allem die gleiche Bezahlung im öffentlichen Dienst der wiedervereinigten Stadt. Wir haben damals gesagt, eine Krankenschwester, die am Fußende des Bettes steht, kann nicht mehr Geld kriegen als die am Kopfende. Als wir das dann in Berlin umsetzten und die Beschwerden aus den anderen Bundesländern kamen, konnten wir immer sagen: Erkundigen Sie sich bei Kohls Leuten, das haben wir damals so angesprochen und es gab Verständnis dafür. Das macht schon einen Unterschied.

Wieder herunter auf die kleine politische Ebene: Leute, die in eine Partei eintreten und etwas bewirken wollen, können die tolls-

ten Ideen haben, sie werden doch nichts umsetzen, wenn es ihnen nicht gelingt, dort Verbündete zu finden. Hilft es da, ein gewisses Wissen zu haben, wie man das anstellt?

Ja, das ist auch etwas, das ich sehr früh angepackt habe. Früher haben Leute, die sich angemeldet haben, irgendwann Monate später einen Brief vom Vorsitzenden der Abteilung bekommen, Ortsverein sagt man woanders, sie sollten doch mal kommen, dann würde entschieden, ob sie eintreten dürfen. Das fand ich unsäglich. Als ich dann in meiner eigenen Abteilung zur Vorsitzenden gewählt worden war, habe ich Seminare eingeführt, bei denen erklärt wurde, was man in der Partei tun kann und was wichtig für einen ist¹⁶. Diese Neueintritts-Seminare haben dann auch viele andere gemacht, weil sich herumsprach, dass man die Neueintretenden anders gar nicht binden kann. Ich habe das immer den Säuglingstod genannt, was mit denen passiert ist, die nur den sogenannten „Prüfungsbrief“ bekamen. Wir haben inzwischen noch weitere Angebote. Im August-Bebel-Institut, einer parteinahen Stiftung, deren Vorsitzende ich immer noch bin, haben wir Themen wie: Was tue ich, um in einer Partei Einfluss zu nehmen¹⁷. Das ist ein Ganztagsseminar, wo genau darüber von alten Hasen erzählt wird. Für Neumitglieder wie auch für Mitglieder, die bisher keine Zeit für die Partei hatten, aber jetzt in Ruhestand gehen und tüchtig was los machen wollen, aber die Zugangspforte nicht finden. Das wird inzwischen ganz breit gemacht.

Würde es denn Sinn machen, für Mitglieder von Parteigremien oder auch Fraktionen gruppendynamische Trainings anzubieten, oder ist das ein hoffnungsloses Unterfangen?

Ich habe schon solche Trainings gemacht, allerdings nicht die Sensitivity-Sorte, sondern eher die organisationsbezogene Sorte¹⁸. Wobei auch da natürlich die Emotionen vorkommen müssen. Aber das Ziel ist, in einer Organisation besser miteinander zu arbeiten. Das habe ich auch für verschiedene Bürgerinitiativen schon gemacht. Es sind tatsächlich mehr Leute außerhalb des reinen Parteilebens, die das wollen. Allerdings habe ich zwei- oder dreimal auch schon für das wirkliche Parteileben so was gemacht. Kürzlich wurden zwei Abteilungen zusammengeschlossen. Da hatten die beiden Vorsitzenden die Idee, das sei besser mit so einem Seminar mit Ingrid zu machen. Und das war auch durchaus gut und erfolgreich. In einem anderen Bezirk gab es zwischen zwei Bereichen einen Riesenkrach, weil die einen die anderen bezichtigten, sie betrogen zu haben in einer Angelegenheit. Ich habe damals veranlasst, dass sich die beiden Kontrahenten-Gruppen trafen. Das hat nicht so richtig geklappt, weil von den so-

nannten „Bösewichtern“ überhaupt nur drei erschienen sind, und die anderen saßen alle da, erwartungsfroh, dass sie sich jetzt mit denen austauschen könnten. Aber da muss man dann als Gruppendynamiker in der Lage sein, mit denen, die da das Bessere wollen und erschienen sind, gemeinsam etwas auszuarbeiten, um den Ortsverein wieder zusammen zu bringen und nicht in ewigen Kämpfen überhaupt nichts mehr zu erreichen¹⁹.

Was ich mir dabei schwierig vorstelle, gerade bei Menschen, die politische Ambitionen haben: Man muss sich ja in einem solchen Kreis auch in gewisser Weise öffnen und sein eigenes Verhalten reflektieren. Ist da nicht die Sorge sehr groß, man könnte sich eine Blöße geben?

Genau, deshalb ist es wichtig, dass es dazu nicht kommt. Das wissen die Teilnehmer_innen natürlich vorher nicht, aber es spricht sich doch herum, dass ich so etwas absolut nie tue²⁰. Sondern dass das, was an Konflikten aufkommt, in anderer Form bearbeitet wird²¹. Es kann sein, dass ich sage: Peter, das magst du ja schrecklich gerne, dass da einer eins auf den Kopf kriegt, aber lass das doch einfach mal ein bisschen. In der Art. Der Humor darf nicht fehlen. Und man muss aufpassen, dass die Leute untereinander nicht dafür sorgen und man selber auch nicht, dass irgendwie jemand eine Entwürdigung erfährt oder eine Blöße hat. Dafür muss man die Leute kennen oder jedenfalls mal eine Stunde beobachtet haben, ehe man solche Interventionen machen kann²².

Noch ein anderer Aspekt: Man denkt bei Politik immer an die große Politik, die wir in den Medien sehen, aber der größte Teil davon ist Kommunalpolitik, wo die Bürger_innen auch ganz anders die Demokratie erfahren können. Können gruppendynamische Methoden dort helfen, erfolgreich zu sein?

Ja, durchaus. Weil man den Handelnden beibringen kann, dass sie die Nähe und die Beziehung zu den Bürgern suchen müssen. Dass sie nicht denen, die, sagen wir mal, gegen die Schließung einer Kleingartenkolonie protestieren, sagen: Das ist nun mal so, so steht's im Gesetz und ihr könnt mich mal. Das hat leider, leider unser Lieblings-Bürgermeister...

... Klaus Wowereit ...

... immer mal wieder so gemacht, siehe Tempelhofer Feld. Im Moment hat die Partei dieses Heranziehen durchaus drauf: Versammlungen machen, reden lassen. Michael Müller geht rum, hört zu und versteht, das kann er richtig gut. Aber dann sagen viele Leute: Der Bürgermeister hat doch gesagt, das findet er auch und er will was unternehmen, und jetzt passiert

nichts. Gerade über diese Frage habe ich kürzlich mit zwei Mitarbeitern aus Müllers Senatskanzlei gesprochen. Die sagten, ach, sie arbeiten sich ab, aber es gibt so viele Fragen, und sie können doch nicht immer antworten. Die Bürger müssten doch verstehen, dass es Zeit braucht und dass man erst von den anderen Verwaltungen und so weiter. Nein, habe ich gesagt, die verstehen gar nichts²³. Die verstehen nur, dass der Bürgermeister ihnen etwas versprochen hat, was nicht kommt. Ihr müsst den Kontakt aufrechterhalten, sei es mit einem Brief oder viel besser einem Anruf, um denen zu sagen, dass das leider ein ganz schwieriges Problem ist, dass sie dazu viel mehr Zeit brauchten, weil man die und die alle fragen müsse. Das muss nicht immer bedrohlich klingen, wenn man sagt, man muss so viele fragen. Das muss man auch noch drehen können und sagen, das kann nicht der Bürgermeister alleine entscheiden, da müssen mehrere zusammenarbeiten, und wir sind tüchtig dabei, mit denen zu reden, um Ihr Problem zu lösen. Mein Generelles, was ich meinte, war: Beziehungen halten, wie auch immer. Denn meistens hört man: Ich kriege keine Antwort auf meine Schreiben. Nicht mal einen Zwischenbescheid: Ihr Brief ist beim Bürgermeister angekommen, wir bitten Sie, noch Geduld zu haben. Da ist keine Kultur mehr drin. Das ist ganz schwierig zu erklären, weil das Wort Beziehung den meisten Menschen nicht genug sagt. Es ist aber wichtig, eine Verbindung, Beziehung oder wie auch immer du das nennst zu Fragenden, Protestierenden zu halten, um denen klarzumachen, dass da tatsächlich ein Bemühen des Senats oder der Partei ist, etwas in ihrem Sinne zu ändern. Genausogut muss man natürlich auch jemandem sagen können: Es tut mir leid, daran kann ich nichts ändern. Ich habe auch schon manchmal in Gesprächen am Parteistand gesagt: Ein toller Wunsch, aber ich muss Ihnen mal ehrlich sagen, ich kriege das nicht hin, den zu erfüllen.

Das Interview führte Peter Stützle, Politikjournalist in Berlin

EXKURS ZUR ANGEWANDTEN GRUPPENDYNAMIK

Monika Stützle-Hebel und Frank Stähler

1. Nur ein Kreis ermöglicht, dass jede_r jede_n sehen kann. Das ist die Voraussetzung dafür, dass jede_r die Möglichkeit hat, sich auf jede_n andere_n zu beziehen. Während bei Sitzreihen die Kommunikation überwiegend über den Gesprächsleiter oder die -leiterin läuft, befördert der Stuhlkreis das Gespräch innerhalb der Gruppe und dies trägt zu einer differenzierteren Meinungsbildung bei. Der Stuhlkreis ohne Tische ist deshalb die hauptsächliche Arbeitsform in gruppendynamischen Trainings und Workshops.
2. Ein vorrangiges Ziel gruppendynamischen Intervenierens ist es, die Teilnehmer_innen darin zu unterstützen, sich aufeinander zu beziehen. Gleichzeitig ist das „Nebeneinanderher-Reden“ eines der größten Erschwernisse gelungener Kommunikation in Gruppen und Teams.
3. In einer Abstimmungs-Kultur geht es mehr um das Organisieren von Mehrheiten, also Macht, als um Verständigung und Einigung durch Aushandlung.
4. Gerade die Stillen besetzen oft eine gruppendynamisch wichtige Rolle: sie nehmen den Gruppenprozess aus einer größeren Distanz wahr als die Aktiven und können deshalb wichtige Informationen dazu beitragen – und oft auch inhaltlich Sachen beisteuern, die für die Meinungsbildung und Entscheidung wichtig sind. Deshalb bemühen sich Gruppendynamiker_innen, ihren Beitrag anzuregen.
5. Die Veränderung gruppenbezogener Normen und Regeln führt meist zu Konflikten und Widerstand in der Gruppe. Daher ist ihre Kenntnis und zumindest teilweise Befolgung bei einer Neugestaltung hilfreich.
6. Menschen, die offensichtlich machtvoll auftreten, werden häufig abgelehnt, weil andere sich bedroht fühlen. Daher ist das Verstecken oder Leugnen des eigenen Wunschs nach Einfluss recht populär. Für das freie Agieren in einer Gruppe ist es wichtig, dass ihre Mitglieder sich zu ihrem Wunsch nach Wirksamkeit und Einfluss bekennen, anstatt das Thema „Macht“ zu tabuisieren. Nur so kann Macht auch geteilt und offen verhandelt werden, ohne dass Macht zu Dominanz wird.

7. In gruppensdynamischen Trainings kann man viel darüber lernen, wie komplex und letztlich nicht wirklich planbar der Prozess ist, durch den eine Einzelne/ein Einzelner Einfluss bekommt. Man erfährt aber auch, dass es wichtig ist, als mächtig wahrgenommen zu werden, wenn man in der Sache etwas erreichen will. In der Politik, wo es um Einflussmöglichkeiten geht und gehen muss, wird letzteres manches Mal überbetont.
8. Was ihr Wahlkampfteam moniert hat, war Frau Stahmers gruppensdynamischer Erfolgsfaktor: eine belastbare Beziehung entsteht, indem man das Anliegen des/der anderen ernst nimmt, sie wirklich hört und auf ihre Themen eingeht.
9. Beziehungsebene – Sachebene: durch das Anschauen der Beziehungsebene kann man wieder sachlich werden, NICHT durch das Ausblenden oder Verstecken. 90% des Geschehens in Gruppen verläuft nicht auf der Sachebene, sondern auf der Beziehungsebene. Die Gestaltung der Beziehungen ist also elementar und umso erfolgversprechender, je weniger sie auf der Sachebene mitverhandelt wird, und umgekehrt.
10. Die Haltung gegenüber einer anderen Person ist an der Oberfläche häufig von einem Konglomerat von Bedürfnissen und Interessen und den damit verbundenen Gefühlen geprägt – die Feldtheorie spricht hier von Feldkräften und Ambivalenzkonflikten. Sie bestimmen das weitere Verhalten, doch unreflektiert sind sie in ihrer Wirkung der bewussten Kontrolle der Person entzogen. Deshalb wird in der gruppensdynamischen Praxis stets versucht, jedes dieser Gefühle (für-)wahr-zu-nehmen. Durch das „aber“ benennt Frau Stahmer, was der Zusammenarbeit im Wege steht: ein altes Misstrauen. Gerade indem es ausgesprochen wird, kann die Vertrauensfrage besprochen werden und wird der psychologische Raum für das Interesse an Zusammenarbeit frei, so dass Zusammenarbeit gewagt werden kann.
11. Hier schneidet Frau Stahmer eine kommunikationstheoretische Grundtatsache an: Jede Kommunikation und Interaktion und jeder Gruppenprozess haben eine „Sachebene“ und eine sogenannte „Beziehungsebene“, von der die Gefühle künden. Und beide Ebenen beeinflussen einander. Will man sich wirklich verstehen, muss man beide Ebenen ins Bewusstsein und ins Gespräch holen. Genau dann ist es möglich, sich wirklich den Sachfragen zuzuwenden.
12. Ein vorrangiges Ziel gruppensdynamischen Intervenierens ist es, die Gruppenmitglieder darin zu unterstützen, sich aufeinander zu bezie-

hen. Nur so kann man zu Ergebnissen kommen, die mehr sind als die Summe von Einzelergebnissen – sei es bei der Lösung von Sachfragen (wie in der beschriebenen Situation) oder beim Lernen über Gruppenphänomene und sich selbst in Gruppe (wie in einem gruppendynamischen Training). Das Erstaunen der anwesenden Beamten kann als Hinweis darauf gelten, dass die Sitzungen, die sie üblicherweise kennen, sehr von Konkurrenz bestimmt sind.

13. Gegenseitiges Verstehen entsteht eher in einem face-to-face-Kontakt, im „Sich-Zeigen“ und im „Gesehen-Werden“. Hier ist der Kontakt-Begriff der Gestalt-Theorie hilfreich.
14. Macht als Dominanz funktioniert u. a. durch das Ignorieren, also das bewusste Über-Sehen von Menschen. Diese werden dadurch systematisch depotenziert bzw. ohnmächtig.
15. Zunächst verschafft Frau Stahmer den Sitzungsmitgliedern eine Orientierung darüber, worin nun Einigkeit erzielt wurde. Wenn sie – was wir vermuten – dann noch etwas fragend in die Runde schaut, hält sie den Raum offen für Widerspruch, wenn jemand noch eine andere Sicht auf die Entscheidungslage der Gruppe hat. Be- und Entschlüsse sind motivationspsychologisch wichtig. In ihnen bündelt sich einerseits motivationale Energie. Wenn sie aber als Endpunkt einer (mühsamen) Anstrengung betrachtet werden, fällt die Motivation zusammen und niemand denkt noch an die notwendige Umsetzung. Indem sie sofort in der Gruppe bespricht, wer was an Umsetzungsarbeit übernimmt, kann Frau Stahmer die Motivationsspannung aufrechterhalten und auf das Umsetzungsziel richten. Die Aufgabendelegation in der gesamten Gruppe vorzunehmen, erhöht noch die Verbindlichkeit.
16. Das hat den neuen Parteimitgliedern Orientierung in der Gruppe gegeben, so dass sie sich nicht mehr so fremd fühlen mussten sondern eine Idee davon bekamen, wie sie dazugehören können.
17. Das ist in Gruppen eine ganz wichtige Frage. Wer hat schon Lust, einer Gruppe anzugehören, wo er/sie gar keine Möglichkeiten zur Einflussnahme sieht?
18. Die Unterscheidung zwischen gruppendynamischem und Orgatrainning wird heute etwas anders vorgenommen. Siehe dazu auch die Homepage der DGGO zum Thema „Organisationsdynamik“.
19. Hier geht es letztlich darum, wie mit der (Verweigerungs-)Macht der Abwesenden umgegangen wird. Resigniert man oder stellt man

sich der Situation und reflektiert diese? Und tatsächlich kann eine Gruppe auch dann ihre Situation reflektieren und Schlüsse daraus für die Zukunft ziehen, wenn nicht alle da sind. Wichtig dabei ist allerdings, dass die von den Fehlenden repräsentierten Kräfte mit beachtet werden.

20. Beim Feedback, wie Gruppendynamiker_innen es verstehen, bekommt der/die Empfänger_in möglichst offen und differenziert Auskunft darüber, was der/die Feedback-Geber_in wahrgenommen hat und wie er/sie darauf (innerlich) reagiert hat. Da kann durchaus kritisches angesprochen werden und es ist sinnvoll, beteiligte Gefühle zu benennen. So angewandt, ist Feedback nie beschämend oder verurteilend. Gruppendynamische Trainer_innen sorgen diesbezüglich für Sicherheit. Leider ist das Feedback-Konzept heute häufig zu einem Be- und Verurteilungsinstrument verkommen, zu dem unter Berufung auf „Regeln“ der/die Empfangende nicht einmal Stellung nehmen darf.
21. Hier differenziert Frau Stahmer nochmal sehr genau zwischen Feedback und Konfliktklärung. Zu letzterem kann differenziertes Feedback, wie man sich gegenseitig erlebt und was das bei den Beteiligten auslöst, einen wertvollen Beitrag leisten. Dadurch werden die dynamischen Kräfte der Gruppensituation besprechbar, die einen Konflikt erzeugen, und man kann gemeinsam Wege finden, wie man diese Kräfte anders nutzen kann. Auch wird durch diese Differenzierung hinsichtlich des Feedbacks klar, dass es bei Feedback nicht um „Seelenstriptease“ geht, sondern dass Feedback eine aufklärerische Funktion hat: nämlich miteinander voneinander übereinander etwas zu lernen, so dass die Kooperation verbessert wird.
22. Intervenieren erfordert Diagnostizieren! Interventionen sind für sich weder gut noch schlecht. Das hängt von der Situationsdiagnose ab. Die gleiche Intervention kann je nach Stadium des Gruppenprozesses hilfreich oder hindernd sein. Das Gespür dafür kann man besonders gut in gruppendynamischen Trainings lernen.
23. Kontakt und Sich-Mitteilen ermöglichen dem Gegenüber, die Orientierung zu behalten und nachvollziehen zu können, wie und warum sich die andere Seite so oder so verhält. Gruppendynamisch ausgedrückt: durch den Austausch von Selbst- und Fremdwahrnehmung als elementarer Methode in der Gruppendynamik werden Perspektivwechsel möglich (und trainiert).

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

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

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

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

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

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

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

ISBN 978-3-8497-9024-0



9 783849 790240