

Die 13. Fee Feldtheoretische Nachbetrachtungen von Monika Stützel-Hebel aus der Perspektive der Tagungsleitung

Es war nur ein kleines Ereignis ziemlich am Anfang der 16. öffentlichen Tagung „Feldkräfte – Was bewegt Menschen, Gruppen und Organisationen? Lewin's Brille aktueller denn je!“ vom 18.-20. Juni 2015, das sein Licht auf eine Wirklichkeit geworfen hat, die man gerne ausblendet, wenn man Seminare, Tagungen oder Trainings plant. Und sie passt so gut zu dem, was ich von Lewin gelernt habe. Erinnern Sie das Märchen von Dornröschen und welche Folgen es hatte, dass der König nur 12 Gedecke hatte und deshalb eine Fee aus seinem Reich nicht zur Taufe seiner Tochter eingeladen hatte? Diese Geschichte ist bei unserer Tagung lebendig geworden und regt mich zu Überlegungen an, die weit über das kleine Ereignis hinausgehen. Das kam so:

Ein zentrales Element des Tagungsdesigns waren Lerngruppen, die über die Tagung hinweg konstant bleiben und nicht mehr als 8 Personen umfassen sollten. Sie wurden gebildet, gleich nachdem Helmut E. Lück als Start-Redner die Person Kurt Lewin in seinen verschiedenen Facetten sehr farbig vorgestellt hatte. Aufgrund der Anmeldezahlen gingen wir von 12 Lerngruppen aus und hatten für diese Räume und Schilder vorgesehen. Die zu dieser Zeit ca. 90 Teilnehmenden nahmen die Aufforderung zur Gruppenbildung mit Engagement an und alle Gruppen feststanden, verteilten wir die zwölf vorbereiteten Gruppen-Schilder. Doch oh, Überraschung!

Karina Antons von den Kommunikationslotsen hielt die Tagung fortlaufend auf großen Wänden fest.

In der Mitte stand eine dreizehnte Gruppe, die nun weder Raum noch Schild hatte und sich der Bitte widersetzte, sich auf die anderen 12 Gruppen aufzuteilen. Es war spürbar, wie es im Raum zu knistern begann, manche den Atem anhielten. Einen Moment lang neigten wir dazu, auf der Einhaltung der von uns ausgegebenen Regel „zwölf Gruppen“ zu bestehen. Doch Lewin hat darauf hingewiesen, dass man genau überlegen müsse, ob in der jeweiligen Situation – im aktuellen Kräftefeld – das Verstärken der „pro“-Kräfte zielführend ist, weil dies in der Regel – Stichwort „Quasi-stationäres Gleichgewicht“ – ein Ansteigen der „contra“-Kräfte provoziert und das Spannungsniveau des Gesamtsystems erhöht. In einem gruppenspezifischen Training und manches Mal auch in einem OE-Prozess würde das Bestehen auf der Vorgabe helfen, die hinter dem Veränderungswiderstand liegenden Kräfte zu erkennen – nehmen wir GruppendynamikerInnen an und so würde es auch Lewin vermutlich sehen. In einem Reflexionsprozess könnte man dann die diese Kräfte speisenden Bedürfnisse „heben“, um daraus zu lernen – über sich und über Gruppen oder über die Organisation. Aber am Beginn einer Tagung? Da geht es nicht

um Reflexion der Dynamik, sondern eher darum, in Fluss zu kommen. Will man weiterkommen und die Spannung nicht noch erhöhen, bleibt also nur, nach Wegen zu suchen, um diesen „Widerstand“ zu verringern. Es gelang uns, diese zunächst als Widerstand empfundene Energie als Ausdruck berechtigter Bedürfnisse zu verstehen: Wir deuteten den „Widerstand“ gegen unsere erste Idee (auf andere Gruppen aufteilen) als das Bedürfnis, beisammen bleiben zu wollen, weil man sich kannte und bewusst gesucht hatte. Anders als der König im Märchen sorgten wir also für ein „extra Gedeck“ – die 13. Gruppe bekam auch ein improvisiertes Schild und wir sagten zu, das uns mögliche zu tun, um für sie einen eigenen Raum zu finden.

Die Entspannung im Plenum war spürbar und alle konnten sich auf die erste Gruppen-Aufgabe einlassen, einen Namen für sich zu finden. Indem wir der 13. Gruppe „auch ein Gedeck hinstellten“, war somit der Fluch gebannt, der sich gleich am Beginn über das Ganze gelegt hätte, wenn die Lust, zusammenzubleiben (oder auszutesten, wer die Stärkeren sind, die Gruppe oder die Tagungsleitung) zu stärkerem Widerstand geführt hätten. Was wirklich geschehen wäre, wissen wir nicht. Doch Lewins Ausführungen zum quasi-stationärem Gleichgewicht und dessen Veränderung legen diesen Schluss ebenso nahe wie der Name, den die Gruppe für sich fand: „die 13. Fee“.

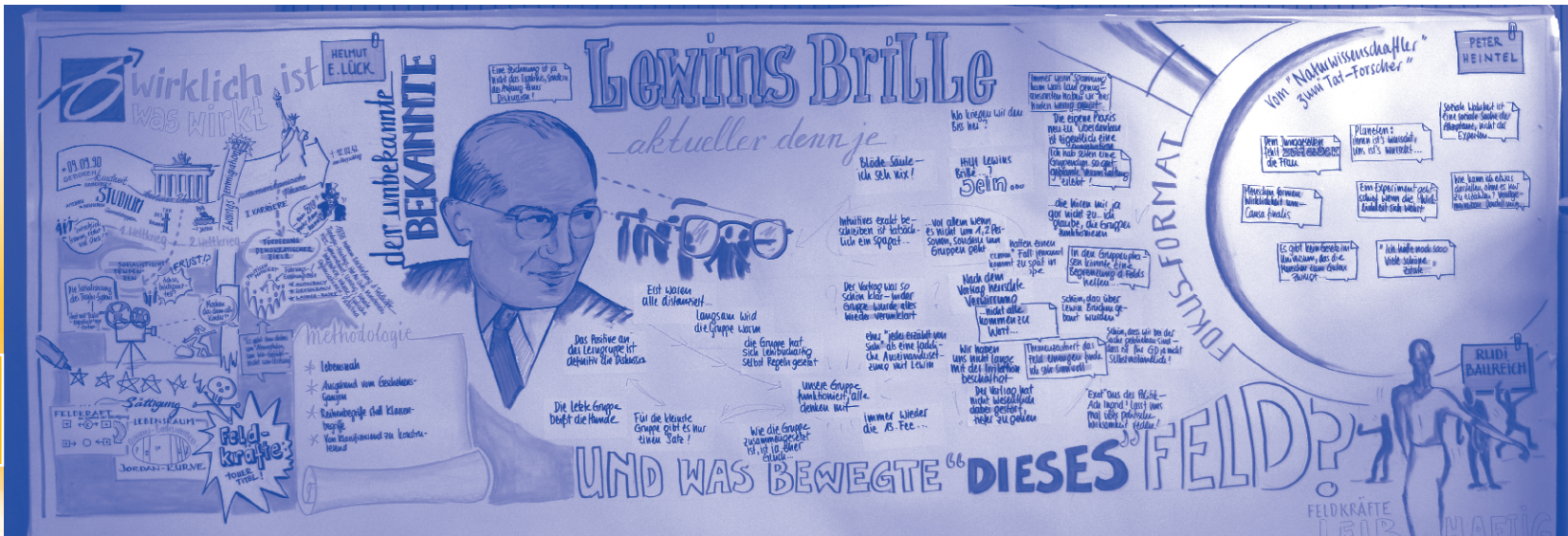


Die Bildung der Lerngruppen. Links Mitte: „die 13. Fee“.

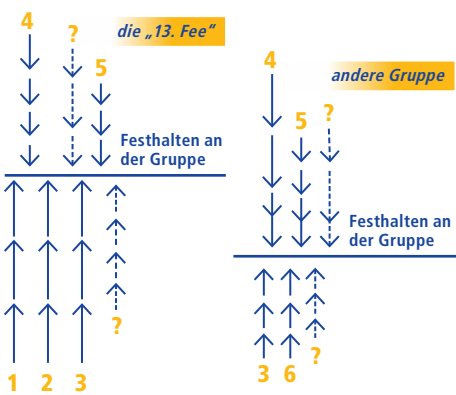
„Hättet ihr Euch bei jeder Gruppe, die übrig geblieben wäre, so verhalten?“ wurde ich mehrfach gefragt. Meine Antwort ist „Nein“. Bei der „13. Fee“-Gruppe war zu diesem Zeitpunkt eine größere Bindekraft spürbar als bei manch anderer. Woraus diese Bindekraft in diesem Moment gespeist wird, ist zunächst unwichtig – ob aufgrund der Lust, die Lernphasen in dieser Tagung mit diesen ausgewählten Personen zu gestalten¹ oder aufgrund einer gemeinsamen Experimentierlust zu testen, was in dieser ungeplanten, überraschenden Gruppenkonstellation nun passieren würde oder der Neugier, wie die Tagungsleitung sich nun verhalten würde. Verglichen mit den meisten anderen Gruppen im Raum, deren Mitglieder sich überwiegend nicht kannten und sich gerade erst zusammengefunden hatten, hatte das in-der-Gruppe-bleiben für die Mitglieder der „13. Fee“ eine höhere positive Valenz als ein reibungsloses Weitergehen in der Tagungsplanung.

In Lewins Darstellung quasi-stationärer Gleichgewichte, würden sich die Kräftefelder der „13. Fee“ und anderer Gruppen, deren Mitglieder sich noch kaum

Die Tagungsdokumentation ist auf der Webseite DGGO www.dggo.de unter Fachtagung 2015 zu finden.



kennen, etwa so unterscheiden:



- 1: Neugier, was passiert, wie die Tagungsleitung mit der Situation umgeht
- 2: Experimentierlust
- 3: Wunsch, mit den anderen, die man schon lange kennt, in den Lerngruppen zu arbeiten
- 4: Wunsch, dass der Tagungsablauf reibungslos weitergeht
- 5: Wunsch, sich an der Tagungsleitung zu orientieren
- 6: Vermeiden, bei anderen Gruppen um Aufnahme fragen zu müssen

Wir haben den geäußerten Wunsch, miteinander in den nächsten Tagen in einer Lerngruppe zu arbeiten durch unser Angebot (improvisiertes Schild und Raumsuche) ernst genommen und damit offenbar auch der Neugier und Experimentierlust ausreichende Nahrung gegeben. Im Weiteren hat sich unsere Einschätzung der Feldkräfte bestätigt: die Gruppe war zufrieden und hat auch an anderer Stelle keinen Widerstand mehr gezeigt sondern lediglich mit ihrer Namensgebung nochmal auf ihre potenzielle Macht verwiesen.

Es bleibt noch eine andere Frage, die mir gestellt wurde: Warum ist genau diese Gruppe übrig geblieben? Ich war mit meinen Schildern ja an ihr vorbei gegangen, weil meine Wahrnehmung der Bindekräfte in den verschied-

denen Gruppen – das sind auch Feldkräfte – mir nahelegte, dass diese spätere „13. Fee“ weniger Unterstützung im Gruppenzusammenhalt brauchte. Das Verteilen der Schilder hatte aber genau diese Funktion: die Identität und den Zusammenhalt der Gruppen sofort nach deren Zusammenfinden zu stärken, indem sie einen Ort hatten und sich einen Namen geben sollten. Denn wir gingen davon aus, dass in den frisch gebildeten Gruppen auch Personen zusammenstanden, die sich überhaupt nicht kannten und sich unter den fast 100 anderen vielleicht mehr zufällig getroffen als gewählt hatten. Auf diese eher locker und unschlüssig zusammenstehenden Gruppen war mein Blick gerichtet, als ich mit meinem Packen Schildern zwischen die aufgestellten Gruppen trat. Die spätere „13. Fee“-Gruppe aber stand so kompakt da, dass ich nicht den Eindruck hatte, sie bräuchten sofort eine Stärkung ihres Gruppenzusammenhalts. Also sparte ich sie mir für die letzten Schilder auf – und hatte dann keines mehr. So war es genau das gleiche Moment, das einerseits dazu führte, dass sie erst übrig blieb, und das andererseits ihren Widerstand gegen eine erneute Aufteilung stärkte. Wie sagte Lewin einmal so schön? Nur wenn man in ein System interveniert, kann man die Kräfte in ihm kennenlernen. So warfen diese Interventionen ein Licht auf das System dieser Tagung. Daneben hat dieses kleine Ereignis am Tagungsbeginn wieder einmal auf jene archaische Grundtatsache aufmerksam gemacht, aus der sich die Dramatik von Dornröschen im Märchen entwickelt: Es könnte ein



Die Gruppe der ReferentInnen und TagungsleiterInnen reflektierte parallel zu den Lerngruppen.

Fluch daraus werden, wenn man an dem festhält, was man geplant hat. Grundsätzlich wissen wir zwar, dass man aufgrund ihrer Komplexität nie wirklich wissen kann, ob man bei der Planung sozialer Prozesse² genug „Gedecke“ vorbereitet hat. Auf diese Unvorhersehbarkeit kann man sich nicht wirklich einstellen – das ist manchmal tragisch, immer spannend und kann auch entlasten.

Lewin ermuntert dazu, die Planung und Durchführung von sozialen Prozessen, wie Tagungen es letztlich auch sind, als Experiment zu verstehen und anzulegen. Diese experimentelle Haltung ist ein wesentlicher Aspekt seines Konzepts der Action Research, der Handlungsforschung. Man macht sich ein erstes Bild davon, welche Kräfte im Feld z.B. einer Organisation wirken und aus welchen Valenzen, Interessen, Bedürfnissen aber auch physischen und psychischen Barrieren sich die Dynamik dieses Kräftefeldes speist.³ Daraus leitet man Hypothesen darüber ab, an welchen Kräften

man wie ansetzen könnte, um das bisherige Verhalten (der Einzelnen, der Subgruppen oder der ganzen Organisation) zu verändern. Und dann beginnt das Experiment: Die Interventionen werden gesetzt und aufgrund der Reaktionen des Systems lernen die Beteiligten das relevante Kräftefeld kennen und können weitere Hypothesen darüber ableiten. ...

Doch halt, hier hat die Thematik der letzten Fachtagung bereits geendet – wengleich wir als Tagungsleitung den gesamten Prozess durchaus auch als Lewinisches Experiment verstanden und erlebt haben. Bei der Frage der Action Research gehen wir über zur Thematik der nächsten öffentlichen Fachtagung der DGGO vom 15.–17. Juni 2017 in Münster: „Kraftfelder in Organisationen ... und Einflussfaktoren auf organisationsdynamische Prozesse“! (s. nächste Seite)



Studierende der Hochschule „Business School Berlin Potsdam“ waren interessierte und tatkräftige HelferInnen.



Das Vorbereitungsteam: Marina Schlosser, Monika Stützle-Hebel, Klaus Antons, Stefanie Husi-Giessmann



¹ Der größere Kern der Gruppe konnte sich schon lange und hatte sich schon länger nicht mehr getroffen.
² Was GruppendynamikerInnen „Design“ nennen.
³ Dazu verwendet Lewin auch Befragungen in sehr unterschiedlicher Form, einzeln oder in Gruppen, mündlich oder schriftlich, zur Not auch mal ein Fragebogen. Und er bevorzugt es, bereits hier vor allem die voraussichtlich von der Änderung Betroffenen einzubeziehen.