

Portrait eines Gruppendynamikers: Franz Eberhardinger

5 Im Juni 2021 habe ich Franz Eberhardinger, meinen ehemaligen Ausbildungsleiter
und der erste gruppendynamische Trainer, den ich kennenlernte, interviewt. Als
ehemaligen „Lehrer“, als Vorbild und als einen, der mit seiner Arbeit nicht nur
mich, sondern viele andere Jugendliche, junge Erwachsene und Berufstei-
steigerInnen in der katholischen Jugendverbandsarbeit der Diözese Rottenburg-
10 Stuttgart gruppendynamisch geprägt hat.

Es hat mich sehr gefreut, dass er sich für ein Interview über seine Geschichte mit
der Gruppendynamik bereit erklärt hat. Auf der Basis eines gemeinsamen
Gesprächs bei Kaffee und Kuchen ist dann dieser Text entstanden. Wörtliche
Zitate habe ich mit Anführungszeichen kenntlich gemacht.

15 Zur Person

Franz Eberhardinger, Geburtsjahr 1934, lebt mit seiner Frau Traudi
Eberhardinger in Stuttgart-Degerloch. Nach einer handwerklichen Lehre, Studium
als Bauingenieur und arbeitete er die ersten zehn Jahre seines Berufslebens als
Bauingenieur und Bauleiter in der Bauindustrie. Danach studierte er katholische
20 Theologie in Tübingen und München.

Zwanzig Jahre war er als Bildungsreferent an drei Stellen in der Jugendarbeit der
Diözese Rottenburg-Stuttgart tätig. Die letzten zehn Berufsjahre arbeitete er in
der Personal- und Organisationsentwicklung in den Krankenhäusern und Senio-
reneinrichtungen der Vinzentinerinnen des Mutterhauses Untermarchtal. Neben-
25 beruflich war er viele Jahre als Gemeindeberater engagiert.

Seine Geschichte mit der Gruppendynamik

Seine Geschichte mit der Gruppendynamik beginnt im Sommersemester 1969 in
München. Franz Eberhardinger hatte das Seminar „Normenfindung“ bei Dr. Otto
Hürter belegt, damals als Assistent an der Theologischen Fakultät der Uni Mün-
30 chen. Dort wurde er mit den ganzen Quellen der amerikanischen Gruppen-
dynamiker, Homans, Newcomb, Hartley, etc. konfrontiert.

Im gleichen Jahr wurde übrigens auch die Sektion Gruppendynamik im DAGG ge-
gründet.

Schon in Wernau in der Jugendbildungsarbeit tätig, besuchte Franz Eberhar-
dinger von 1970 bis 1973 den Einführungskurs „Methoden der Jugendbildungs-
arbeit“ an der Katholischen Jugendakademie, damals noch in Münster. Teil des
Kurses war die Empfehlung, an einem Training bei der Gruppendynamik teil-
zunehmen. Gesagt – getan: Franz Eberhardinger besuchte eines der ersten
Orgalabs in Freckenhorst, die damals noch 10 Tage andauerten. Seine Trai-
40 nerInnen waren damals Inge Kähling und Klaus Krämer.

1971 – 1973 arbeitete er mit Elisabeth Hürter und Klaus Antons an einer Reihe von Seminaren zur Qualifizierung von Ehrenamtlichen in der kirchlichen Jugendarbeit.

45 Franz Eberhardinger: „Initialzündung zu meiner Ausbildung zum Trainer für Gruppendynamik war die Frage von Elisabeth Hürter: `Warum machst Du keine Ausbildung zum Trainer?` Diesen Impuls griff ich auf! Mich regelmäßig fortzubilden war mir ohnehin wichtig. Als Festangestellter Mitarbeiter war es für mich wesentlich, Haltung und Methoden der Gruppendynamik zu praktizieren und zu vermitteln. Für interne Trainings im strengen Sinn, hab ich aber immer mit frei-
50 beruflichen Kolleginnen und Kollegen der Sektion zusammengearbeitet: Auch ein ausgebildeter Trainer ist nicht gegen Betriebsblindheit gefeit“.

Nach seinem ersten Teilnehmertraining 1982 wurde Franz Eberhardinger dann Mitglied in der Sektion.

55 Eberhardinger trainierte in unterschiedlichen Rollen mit und bei Elisabeth und Otto Hürter, Günter Büchner, Gisela Clausen, Klaus Doppler, Klaus Antons, Monika Stützle-Hebel, Herrmann Steinkamp und vielen andern. Als Sprecher der Peergruppe hat er sich in die Sektion eingebracht. 1982 schloss er seine Ausbildung zum gruppendynamischen Trainer in Alpbach mit einem Teilnehmertraining ab.

60 **Wie ging es dem Bauingenieur mit der Gruppendynamik?**

Seine Erfahrungen als berufserfahrener Bauingenieur beim ersten Training 1971, eines dieser berühmten Orga-Labs, waren für Franz Eberhardinger sehr bewegend. Sich selbst als „oberstrukturiert“ beschreibend, hat ihn das Training „einfach völlig durcheinandergebracht“. Ein Feedback, das er aber von Inge Kähling
65 bekam: „Nach Dir hab ich nicht schauen müssen, du warst immer voll dabei!“

Franz Eberhardinger hat auf diesem Training für sich die faszinierende Entdeckung gemacht, dass es neben der Sachebene, in der er sehr sicher war, auch eine emotionale Ebene gibt... „und das hat mich hin und her gebeutelt“. Für ihn als Priesteramtskandidat war das Spannende, dass er gemerkt hat, dass „er sich
70 selbst verändert und Beziehungen und Beziehungsaufnahme Thema wurden“. Nach dem Training meldete er sich vom Priesterseminar ab. Danach war eine große Offenheit in ihm, wo es mit ihm hingehen könnte - mit vielen schlaflosen Nächten.

75 Franz Eberhardinger sagt von sich, dass er auf den Trainings lernte, dass es Sach- und Beziehungsebene gibt und wie man damit umgehen kann. Er hat Feedback bekommen, was für die damalige Zeit sehr ungewöhnlich und ungewohnt war, und hat gemerkt, dass dieses Setting auch Ängste auslöst. Die gruppendynamische Prozessarbeit hat ihn ungemein fasziniert.

80 **Wie hat die Gruppendynamik seine Arbeit in der kirchlichen Jugendarbeit und weiteren Arbeitsfeldern geprägt?**

Franz Eberhardinger kennt Arbeitsgruppen schon aus seiner Zeit als Bauingenieur. Als Hauptberuflicher bei der Katholischen Studierenden Jugend, KSJ, machte er Verbandsarbeit und wechselte dann als Bildungsreferent zum Dach-

verband, dem BDKJ. Das Bischöfliche Jugendamt verstand sich damals als ein Ort
85 der Beteiligung. Alle MitarbeiterInnen waren einbezogen und gefragt. Man
konnte viel zum Thema Prozess, Steuerung, Beteiligung lernen.

Die JugendreferentInnen in Wernau machten eine hervorragende Arbeit, aber in
den Strukturen herrschte viel Chaos. Franz Eberhardinger gab den Anstoß dafür,
90 dass die Kommunikationsstrukturen ausdifferenziert wurden und sachlich und
fachlich besser, zielgerichteter miteinander gearbeitet und verhandelt werden
konnte. Er trug mit seiner gruppenspezifischen Haltung wesentlich zur Profes-
sionalisierung der Jugendverbandsarbeit bei.

Er initiierte ein Einführungsprogramm für neue ReferentInnen in Wernau, das die
BerufsanfängerInnen thematisch mit Jugendarbeit und persönlich mit ihren Rol-
95 len in Gruppen und als kirchliche MitarbeiterInnen konfrontierte. Dabei arbeitete
er mit GruppendynamikerInnen aus der Sektion, die mit ihm zusammen der
Berufseinführung eine besondere gruppenspezifische Färbung gaben.
Prozessorientiertes Arbeiten in Konferenzen und Tagungen, Seminaren wurde
mit ihm zusammen eingeführt. Vielfältige Arbeitsgruppen wurden gegründet, die
100 thematisch stringent und mit den entstehenden Prozessen arbeiteten. Große
Maßnahmen wie etwa die traditionelle und altbewährte JugendseelsorgerTagung
wurden inhaltlich angereichert und thematische Schwerpunkte gesetzt, die auch
politisch im Gesamtgefüge der Diözese Wirkung zeigten.

Als Franz Eberhardinger dann beruflich als Personal- und Organisationsentwickler
105 in die Organisation Untermarchtal ging, hat er dort als Gruppendynamiker
weitergearbeitet. Nie hat er Maßnahmen oder Projekte nur alleine gemacht, im-
mer arbeitete er mit anderen Menschen zusammen, in der Rolle als Teilnehmer
oder als Leiter. Immer hat er mit Gruppen gearbeitet oder Teams dabei beglei-
tet, ihre Arbeit zu reflektieren und im Endeffekt besser zu machen.

110 Er versteht sich als „in der Wolle gefärbter Gruppendynamiker“, sammelte aber
auch Erfahrungen mit TZI, Gestalt und anderen Verfahren. Für seine Arbeit aber
konnte „ich keine Methode z.B. Gestalt oder TZI, wo es immer um die Balance
geht, gebrauchen“. Das Einzige was seiner Meinung in der Arbeit mit Gruppen,
Teams, Organisationen weiterhilft, ist Gruppendynamik. „Wenn du Prozess und
115 Prozessreflexion ernst nimmst, Feedback geben und nehmen ernst nimmst, dann
hast du auch Balance hergestellt. Da braucht man auch keine Angst vor der Aus-
einandersetzung oder dem Prozess zu haben“.

Vieles von dem, was er während seiner Arbeit als Gruppendynamiker in ver-
schiedenen Rollen und Arbeitsfeldern erfahren und erprobt hat, hat er in Arbeits-
120 papieren und Veröffentlichungen niedergeschrieben und für seine KollegInnen
oder TeilnehmerInnen nachvollziehbar gemacht.

Was hat Franz Eberhardinger in der Gruppendynamik gelernt?

Für ihn ist das Entscheidende, „Realitäten zur Kenntnis zu nehmen und sach- und
situationsgerecht zu handeln“. Er ist überzeugt davon, dass die Verantwortung
125 fürs Gelingen nicht beim Chef oder der Leitung liegt, sondern die Mitar-
beiterInnen, TeilnehmerInnen und Leitung gemeinsam die Verantwortung tra-
gen.

Ganz klar für Franz Eberhardinger: die Gruppenarbeit war damals schon gut erforscht, man musste sie nur zur Kenntnis nehmen. So ist es auch heute.

130 **... und hat sich seine gruppensdynamische Haltung über die Zeit gewandelt?**

Eberhardinger sagt, dass er sich treu geblieben ist. „Geschickter, auch vernünftiger bin ich geworden, aber den Grundansatz habe ich eigentlich beibehalten“. Der Punkt ist für ihn, dass „Gruppensdynamik immer da lebendig ist, wo Menschen zusammenkommen“. Und dann geht es eben darum, den Prozess ernst zu nehmen, Feedback zu geben und zu nehmen, klare Führung wahrzunehmen, wenn man in der Führung oder Gruppenleitung ist. Das war bei Seminaren und Teambesprechungen für Franz Eberhardinger das A und das O.

135 **Hat das Verfahren Gruppensdynamik und mit ihr die DGGO eine Zukunft?**

Franz Eberhardinger beschreibt die Gruppensdynamik als ein „Kind der damaligen Zeit“ – aber das Thema „Führung und Zusammenarbeit“ ist für ihn nach wie vor Dauerthema. Und, so betont er noch einmal: „Gruppensdynamik ist da die einzige Methode, die in diesem Feld klar ist. [...] Wenn du willst, dass in Organisationen was läuft, dann musst du deren Gruppensdynamik zur Kenntnis nehmen“. Deshalb ist Gruppensdynamik und die DGGO für ihn auch immer noch zeitgemäß.

145 Forschung zu Gruppen, Teams und deren Dynamik war ihm immer wichtig und es ist seiner Meinung nach „nie ein Fehler gewesen, sich mit den Ergebnissen dieser Forschungen auseinanderzusetzen“.

Obwohl Franz Eberhardinger nun schon 20 Jahre aus der aktiven gruppensdynamischen Arbeit ausgeschieden ist, ist seine Heimat die Gruppensdynamik geblieben.

150 **Warum er selbst nicht mehr zu den Verbandsveranstaltungen der Sektion geht?**

„Weil das aus meiner Sicht keine Versammlung für alte Säcke ist, sondern für die Aktiven. Bei der Sektion gab es das ja schon auch, dass sich immer die Gleichen breit gemacht haben, erleuchtet oder weniger erleuchtet. Und wenn man älter und nicht mehr aktiv ist, sollte man sich nicht mehr einmischen“.

155 **Was der Theologe zum Schluss noch sagt...**

Franz Eberhardinger verweist mit einem Schmunzeln zum Schluss des Gesprächs noch auf den 2. Paulusbrief an Timotheus, 4, 1 -5. Da seien Feedback und Feedbackregeln bereits vor 2000 Jahren beschrieben: „[...] rüge, mahne, weise zu recht in aller Geduld und Lehrweisheit“.

Das Gespräch hat geführt und verschriftlicht

Rosa Budziat im Juni 2021

165