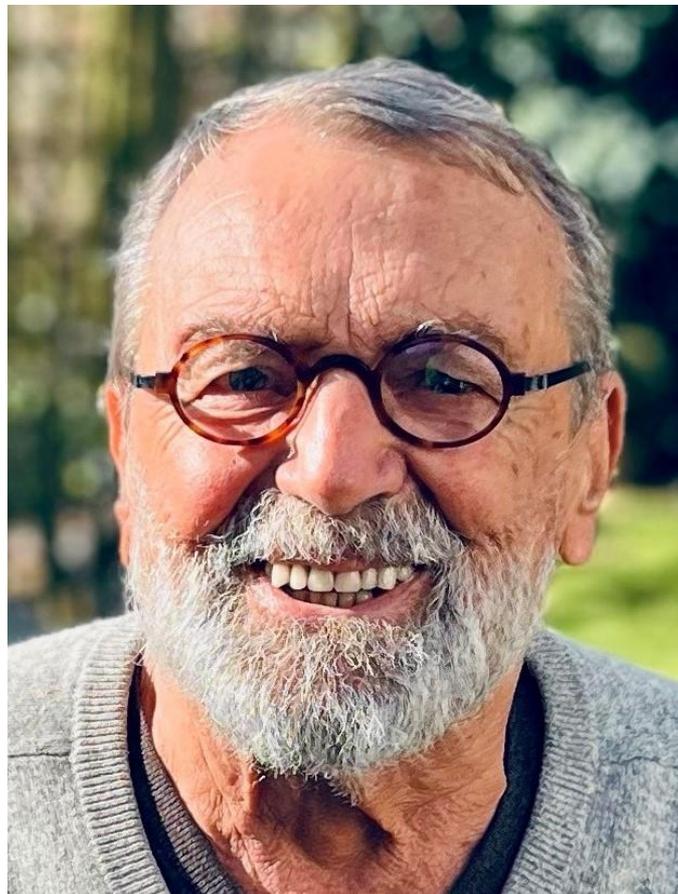


# Wie kann ich über Verhalten die Verhältnisse beeinflussen und wie beeinflussen Verhältnisse die Verhaltensstrukturen und -muster? Das hat sich dann zu meinem Beruf entwickelt“

Ein Gespräch mit Bert Voigt, geführt von Oliver König  
am 26. Januar 2024 in dessen Wohnzimmer in München Obermenzing

Der Text wurde sprachlich geglättet und gestrafft. Zwischenbemerkungen des Interviewers (Hm), die alleine der Aufrechterhaltung des Gesprächs dienen, wurden entfernt. Sprachliche Besonderheiten des fränkischen Tonfalls (Leut, ned) wurden teilweise beibehalten. Der anfangs eher verhaltene Tonfall verändert sich im Verlauf des Gesprächs und wird lebhafter. Längere Pausen sind mit ... markiert. Der Text wurde anschließend von Bert Voigt nochmals überarbeitet und inhaltlich ergänzt. Alle im Interview aufgeführten Personen sind mit einer Fußnote versehen, in einzelnen Fällen auch Orte und Ereignisse. Im Anhang finden sich Daten zum Lebenslauf sowie eine Publikationsliste von Bert Voigt.



**König:** Ich erzähle Dir mal, wie ich das Interview anlegen will. Es gibt drei thematische Überschriften: Erste Begegnung mit der Gruppendynamik, als zweites die Sektion und der DAGG und als drittes dann nochmals zur Entwicklung der Gruppendynamik als Verfahren und Fach. Und dann gucken wir, wo das Gespräch uns hinführt. Womit ich immer anfangen, ist mit einem kleinen biographischen Vorspann, weil wir waren ja alle da, bevor die Gruppendynamik da war, und da würde ich Dich einfach bitten, dass Du ein bisschen etwas über Dich erzählst zum Start. Ja, angefangen, dass Du Jahrgang 1941 bist, also einer dieser Kriegsjahrgänge, und dass Du einfach ein bisschen erzählst, was Du erzählen magst.

## Biografisches Vorspiel und frühe Erfahrungen mit Gruppen

**Voigt:** Ja, geboren ... mit einer sehr ... Meine Eltern sind also 1945, in den Tagen vom Kriegsende, genau der Kapitulation Anfang Mai, erschossen worden; hier im Haus. Genaueres wissen wir nicht. Es gibt keine Zeugen. Die Vermutung ist, mein Vater hat den Mund ein bissl zu weit aufgerissen hinsichtlich der Übergabe Münchens, damals an die Amerikaner. Die standen in Fürstenfeldbruck und Augsburg, also noch 10 km, und 5 km weiter ist Dachau.

Und da war natürlich eine große Bewegung München nicht zu übergeben, sondern nochmal gegenzuhalten. Und dann gab es eben auch Leut wie meinen Vater, die gefunden haben, dass man das nicht machen sollte, sondern weiße Handtücher raushängen. Und die Vermutung ist, das ist in die falschen Ohren gekommen und plötzlich hat es hier zweimal geknallt und zweimal Kopfschuss ... also wirklich eine Hinrichtung<sup>1</sup>.

Ich war zu der Zeit in Bad Wiessee in der Kinderverschickung. Da oben im Haus lag meine kleine Schwester, die war fünf Monat, ... und hat drei Tage lang gebrüllt, bis der Nachbar irgendwann mal gesagt hat, jetzt müssen wir doch ins Haus. Bis dahin hat sich keiner rein getraut.

Die Amis waren noch nicht da, die Nazis waren fast schon weg. Die Polizei gab's nimmer. Es war scheinbar wirklich eine sehr ... gesetzesfreie Zeit. Ja, und das hat dann eigentlich schon den ersten Abschnitt meiner Biographie bestimmt.

Es gab dann nur noch meine Großmutter. Die war fast blind, hatte ihre Söhne verloren und hat wohl auch nicht mehr so richtig durchgeblickt. Und irgendwann hat das Jugendamt gemerkt, dass da jemand auf der Liste steht und der geht nicht in die Schule. Dann haben die mal nachgeschaut. Da war ich dann schon sieben oder acht und die haben gefunden, so geht das nicht. Und dann ist die Frage an die Verwandtschaft gekommen, wer mich jetzt zu sich nimmt. Meine Großmutter war eine relativ spitzzüngige Frau (lacht), die hat mich natürlich mit Klauen und Zähnen verteidigt. Aber irgendwann hat mich dann kurzfristig eine Tante übernommen. Das war dann mein erster Abstecher nach Nürnberg. Aber das hat auch nicht lange gut getan, ich war wohl auch nicht sehr handzahn. Die Tante hatte selber keine Kinder, und dann hat die weitere Verwandtschaft relativ schnell beschlossen, bevor sie mich zu sich nehmen, legen sie lieber Geld zusammen und schicken mich ins Internat. Und dann war ich im Internat. Oder in Internaten, weil so ganz friedlich ist das auch nicht immer gelaufen, und ich habe dann schon mehrfach wechseln müssen.

Bis dann so knapp zwei Jahre vor dem Abitur der letzte Wechsel nötig war. Dann hat meine Tante in Nürnberg gesagt, also das müssen wir jetzt irgendwie schon regeln. Und der Bub soll das Abitur machen. Also, dann bin ich nach Nürnberg gezogen, hab dort das Abitur gemacht und hab mich dann, unmittelbar nach dem Abitur, selbstständig gemacht und hab des gemacht, was ich eigentlich schon immer wollte: Ich habe selber für mich gesorgt.

Jetzt lassen wir mal den Aspekt „Gruppendynamik“ einfließen. Also am Anfang mit meiner Großmutter, das war die Totalisolation. Nach dem Krieg sowieso. Hier in der ganzen Gegend gab es keine Kinder, nur alte Leute. Die Väter, die waren alle im Krieg. Zurück waren sie noch nicht. Also, Adenauer hatte noch nicht viel Erfolg gehabt zu der Zeit in den 40ern und frühen 50er Jahren<sup>2</sup>. Das heißt, ich war hier ein einsamer Knabe mit seiner Großmutter, einem riesigen

---

<sup>1</sup> In den letzten Kriegstagen im April 1945 versuchten mehrere mehr oder weniger organisierte Gruppen, u.a. die Freiheitsaktion Bayern, weitere Zerstörungen zu verhindern und eine Übergabe Münchens an die Amerikaner vorzubereiten. Der Münchener Gauleiter schlug diese Aufstände mit Hilfe von SS-Soldaten nieder, es kam zu zahlreichen Erschießungen.

<sup>2</sup> Im September 1955 reiste Konrad Adenauer mit einer größeren Delegation nach Moskau, um über die Freilassung von

Garten mit ein paar Hühnern und einer Ziege. Und dahinten drin ein Baumhaus, das war für mich der Schulersatz, aber halt nur zeitweise. Dafür hat mir meine Großmutter dann mit sieben Jahren Thomas Mann vorgelesen (lacht). Es war ein bisschen eine wirre Zeit, aber aus dieser ..., sagen wir mal im weitesten Sinne kindlichen Einsamkeit, kam ich dann ins Internat. Und plötzlich waren da auf einmal ganz viele andere, und das hat mich ziemlich schroff in Kontakt gebracht mit dem Thema Gruppe.

Ich musste irgendwo meinen Platz finden und auch irgendwie dafür sorgen, dass ich da Spielräume und Freiräume hatte. Und Internate in der Zeit, also in den 50er Jahren, das war auch kein Zuckerschlecken. Also, eine bestimmte Durchsetzungsbereitschaft musste irgendwie mit dabei sein, sonst bist Du da abgesoffen. Bei der Gelegenheit habe ich dann ziemlich viel mitgekriegt, wie Gruppen funktionieren, was mir irgendwie in der späteren Zeit, als ich dann Gruppendynamik gemacht habe, geholfen hat. Ich hab immer wieder festgestellt: Mensch, ich kenn Gruppen. Ich sehe Sachen, die sehen die anderen gar nicht. Was dann später bisweilen zu einem kleinen Praecox bei der Intervention geführt hat, indem ich schon was gesagt hab, und die Zeit dafür war noch nicht reif, das heißt: für andere war die Situation noch nicht so klar.

Aber Gruppen haben mich schon interessiert, weil ich natürlich öfter darüber nachgedacht habe, was da jetzt eigentlich läuft und was ich jetzt eigentlich machen sollte und wie ich mich da irgendwie orientiere. Und dann kommen im Internat natürlich auch gruppendynamische Prozesse in Gang wie Allianzen und Kooperationsbeziehungen und klassische Peer Group Phänomene. Und wenn Du da nicht das fünfte Rad am Wagen sein willst, als Kleiner – ich war da einer der Kleinsten vom Alter her –, musste ich irgendwie schauen, dass ich da kooperiere und auch ein paar vernünftige Allianzen finde, die (lacht) mich da freispielen.

Das ist mir dann auch manchmal gelungen. Und das zweite ist, dass Phänomene wie Konkurrenz und Rivalität natürlich in Internaten das ‚Täglich Brot‘ sind. Da musstest Du irgendwie schauen, wie Du damit klar kommst, Dich nicht zu verkämpfen, aber auch gleichzeitig nicht zu kuschen. Und, na ja, das hat dann eigentlich... wie soll ich das sagen... das hat dazu geführt, dass ich mich mit Gruppen irgendwie schon intuitiv sehr beschäftigt habe. Dass es mir nichts Fremdes war. So nach dem fünften oder sechsten Jahr kommt es Dir dann vor, als wärst Du da drin geboren. So mit 14, 15, 16. Im Sinne von: Damit kenne ich mich aus. Da muss ich mich nicht groß orientieren und rumgrübeln, sondern muss gucken, dann kriege ich schnell mit, was da läuft.

Und dann kam halt die Auseinandersetzung mit den Autoritäten im Internat. Das lässt sich auch fast nicht vermeiden. Also zu den autoritärsten Systemen, abgesehen mal von der Gastronomie und vom Militär, gehören Internate dazu. Das sind strenge Hierarchien, und zwar formelle und informelle. Also, Du hast die formelle Hierarchie, und Du hast die informelle Hierarchie. Du hast Machtbildungsprozesse, die zu irgendeiner informellen Struktur führen, die sich aber auswirkt, die sich auch auf Dich auswirkt und mit der Du Dich auseinandersetzen musst. Und weil Dir eben formell keiner helfen kann oder will. Das war dann für mich irgendwie schon ein Teil von mir, wenn man das so sagen kann.

**König:** Eine frühe Lehrzeit also.

## **Studium und erste Begegnung mit der Gruppendynamik**

**Voigt:** Ja, Lehrzeit, und wildwüchsig (lacht), kann man so sagen. Aber sicherlich mit viel

---

ca. 10.000 deutschen Kriegsgefangenen zu verhandeln. Nachdem die Erfüllung der russischen Bedingungen zugesagt wurde, u.a. die Aufnahme vollwertiger diplomatischer Beziehungen, konnten diese ab Oktober ausreisen.

Lernen. Und wie ich dann das Abitur hatte und studiert hab, ging das ja weiter. Ich war also relativ schnell in dem ganzen frühen Run der Studentenbewegung drin, war in republikanischen Clubs<sup>3</sup> usw. und habe dort auch eine bestimmte Rolle und entsprechende Auseinandersetzungen gehabt. Das war dann schon in Nürnberg. Da hatte ich schon begonnen, in Erlangen zu studieren.

**König:** Was hast Du studiert?

**Voigt:** Also, das war auch so ein Drama. Ich habe angefangen mit Psychologie. Ich war voll auf Psychologie, habe Freud gelesen, also Psychotherapie war mein Ziel. Das hat mir dann das Studium schon ein bisschen ausgetrieben. Die Prüfungsordnung und der ganze Aufbau des Psychologiestudiums waren ja auf Abschreckung programmiert damals. Am Anfang, bis zum Vordiplom, sind es Ekel- und Paukfächer, Statistik, Testkonstruktion und solche Sachen. Aber wir konnten auch schon in andere Seminare gehen, das war ja nicht verboten. Ich hab da auch schon ein paar Scheine gesammelt. Aber im Zug der Auseinandersetzung um Universität und Politik, der APO damals und der republikanischen Clubs, da hat mich das dann eigentlich von der Psychologie weg gezogen, und ich hab auf Soziologie umgesattelt. Allerdings nicht zu der Makrosoziologie, zu der politisch angehauchten Theoriesoziologie, sondern – schon auch ein bisschen Marcuse<sup>4</sup> natürlich und Adorno<sup>5</sup> damals, Persönlichkeiten, die mich sehr beeindruckt haben – es war dann eher so der Teil Mikrosoziologie, der sich eigentlich von der Sozialpsychologie nicht sonderlich stark unterscheidet. Ich würde sagen, das sind zwei Seiten der gleichen Medaille oder Schnittmengen. Und das ist eigentlich dann der Schwerpunkt meines Interesses und auch meiner Berufsausübung geblieben. Bis in die späten 80er, 90er Jahre, wo mich dann wirklich ganz bewusst die Auseinandersetzung mit oder die Beziehung zwischen Verhalten und Verhältnissen interessiert hat. Wie kann ich über Verhalten die Verhältnisse beeinflussen und wie beeinflussen Verhältnisse die Verhaltensstrukturen und -muster? Das hat sich dann zu meinem Beruf entwickelt.

Meine Frau hat schon gesagt, ich bin ein Besserwisser. Und das bin ich wohl auch. Und natürlich habe ich da gedacht, ich weiß es in vielen Fällen besser und Ihr müsst mich da nur holen, und dann zeig ich Euch (lacht) schon den richtigen Weg in Organisationen. Wo es dann halt eben die Gruppendynamik gebraucht hat, um mich zu disziplinieren und den Missionsimpuls zu unterdrücken und einzubinden in eine Methodologie, die das Sich-Zurücknehmen ein bisschen fördert und voraussetzt.

**König:** Das ist ja ein interessanter Aspekt. Dann sag doch mal, was war denn Deine erste Begegnung mit einer professionellen Gruppendynamik als Verfahren?

---

<sup>3</sup> Der erste Republikanische Club wurde 1967 in Berlin im Umfeld der APO gegründet, dem weitere Gründungen in anderen Städten der Bundesrepublik folgten. Bereits 1970 löste sich der RC wieder auf bzw. ging in anderen Organisationen auf.

<sup>4</sup> Herbert Marcuse (1898–1979), als Soldat im Ersten Weltkrieg, Studium der Germanistik und Literaturgeschichte in Berlin und Freiburg, 1922 Promotion, nach gescheiterten Habilitationsplänen 1933 Flucht in die Schweiz, 1934 in die USA und Arbeit am Institut für Sozialforschung, danach verschiedene Tätigkeiten für die US-Regierung, 1954 Prof. an der Brandeis Universität, 1964 in San Diego, 1967-1969 mehrere Aufenthalte in Europa.

<sup>5</sup> Theodor W. Adorno (1903–1969), 1924 Promotion, 1930 Habilitation, 1934 Emigration nach England, 1938 in die USA, 1949 Rückkehr nach Frankfurt, 1950 außerplanmäßiger, 1956 ordentlicher Professor für Philosophie und Soziologie an der Universität Frankfurt, ab 1953 geschäftsführender Direktor und ab 1958 Direktor des Frankfurter Instituts für Sozialforschung.

**Voigt:** Meiner Ansicht nach war das irgendein Buch von einem ziemlich miesen Psychologen<sup>6</sup>. Dazu kommt natürlich, dass die Psychologie damals, zu meiner Zeit, immer noch verseucht war von den Wehrmachtspychologen. Das waren ja fast alles alte dogmatische Köpfe aus der NS-Vorzeit. Und die Psychologie damals, die dann kam, das war diese empirisch-naturwissenschaftlich orientierte angelsächsische Variante. Also, jetzt der einzige – das ist auch schon fast ein Soziologe –, der mich wirklich gepackt hat damals, obwohl er Amerikaner war, das war der Talcott Parsons<sup>7</sup> mit seiner „General Theory of Action“, mit dem Gegenspiel zwischen Gesellschaft und Person. Und dann halt Adorno mit der Autoritären Persönlichkeit und Auswirkungen ja auch wieder auf die Strukturen – mir fallen da immer so viele Exkurse ein.

**König:** Das macht nichts. Aber der Punkt war ja der, wo kam die Gruppendynamik rein?

**Voigt:** Also, ich habe es erstmal theoretisch konsumiert.

**König:** Ja, okay.

**Voigt:** So. Und das erste Mal richtig in Kontakt mit einer – ja, strukturiert war des ned – mit der sehr frühen Gruppendynamik, das war irgendein Training, ein Trainer war der Alf Däumling<sup>8</sup>.

Ich glaub sogar, Lothar Nellessen<sup>9</sup> war auch einer davon. Und es war noch irgendein Schwede dabei. Oder irgendein ein Niederländer, auch des weiß ich nicht mehr genau<sup>10</sup>. Das war ein Training, da habe ich dann auch ein Gutachten gekriegt. Das ist mir angeboten worden. Da bin ich überhaupt erst drauf gekommen, dass ich da was machen könnte. Ich weiß auch nicht mehr, wo das war. Das ist völlig weg.

**König:** Über welches Jahr reden wir jetzt?

**Voigt:** Das müsste 1972, 73 gewesen sein. Also unmittelbar nach der Gründung vom ZAP<sup>11</sup>. Das war Ende 71, da haben wir das ZAP gegründet, da haben wir erstmal ungewollt viel Freizeit gehabt und haben gedacht „Jetzt tun wir mal was für uns. Wir wollen uns ausbilden.“

---

<sup>6</sup> Auf Nachfrage konnte Bert Voigt keine weiteren Angaben zu Buch und Autor erinnern.

<sup>7</sup> Talcott Parsons (1902–1979), US-Soziologe, Studium in England und Deutschland, 1927 Promotion in Heidelberg, 1927–1973 Prof. für Soziologie an der Harvard University in Cambridge. Einflussreicher soziologischer Theoretiker der Nachkriegszeit, insbesondere der Systemtheorie.

<sup>8</sup> Adolf Martin (Alf) Däumling (1917-2011), 1944 Promotion in Psychologie, ab 1963 bis zur Emeritierung Lehrstuhl für Klinische Psychologie am Psychologischen Institut der Universität Bonn. Gründungsmitglied des DAGG und der Sektion Gruppendynamik sowie von 1968-1970 ihr erster Vorsitzender.

<sup>9</sup> Lothar Nellessen (1940), Studium der Psychologie in Köln, Freiburg und Bonn, Diplom 1966, wissenschaftlicher Assistent in Bonn bei Alf Däumling, Promotion 1969, Mitbegründer der Sektion Gruppendynamik im DAGG, Trainer für Gruppendynamik, Lehr- und Kontrollsupervisor, 1975-2005 Professor für Gruppendynamik in der Sozialen Therapie an der Gesamthochschule/Universität Kassel.

<sup>10</sup> Auf Nachfrage erzählte Lothar Nellessen von einem viergruppigen Training in der Tagungsstätte Haus Venusberg bei Bonn, bei dem ein Holländischer Trainer mitgearbeitet habe, er selber aber nicht.

<sup>11</sup> Zentrum für Angewandte Psychologie in Nürnberg, 1970 gegründet von Kurt Kolvenbach, Günter Knöferl und Bert Voigt, u.a. auch Anbieter von gruppendynamischen Trainings und Fortbildungen. Kolvenbach leitete das ZAP bis 2009.

Und dann war einer meiner Versuche mich weiterzuentwickeln, war der Besuch dieses Trainings.

## Die Gründung des Zentrums für angewandte Psychologie in Nürnberg (ZAP) und erste Projekte

**König:** Okay. Also, das heißt, die Gründung des ZAP erfolgte zusammen mit Kurt Kolvenbach<sup>12</sup>?

**Voigt:** Mit dem Kurt Kolvenbach, ja. Wir waren ja drei, eigentlich Assistenten vom Reinhold Bergler<sup>13</sup>, Professor in Erlangen und Nürnberg. Sozialpsychologe und auch Sozialforscher, auch wenn er sein Talent im Wesentlichen in die Marktforschung investiert hat. Aber für uns hat er Arbeitsmöglichkeiten geboten. In dem Zusammenhang haben wir uns kennengelernt und irgendwann waren wir auch ein bissl unzufrieden mit dem Ganzen. Also, ich war ein glühender Anhänger des sogenannten Action Research. Ich weiß nicht, ob Dir das noch was sagt.

**König:** Ja, natürlich.

**Voigt:** Das leitet sich vom Kurt Lewin<sup>14</sup> ab, also aus Lernprozessen heraus Forschung zu machen und wieder in die Lernprozesse zurück zu koppeln. Das war irgendwie in meinem Kopf meine Vorstellung von dem, was ich machen möchte und was ich auch gut tun kann. Und nach Diplom und Promotion haben wir uns zusammengesetzt, also der Kurt und der Günter Knöferl<sup>15</sup>, das war der dritte im Bunde, der hat auch promoviert damals. Und wir haben gesagt: „Komm, wir machen was Eigenes.“ Und dann war halt auch der Wechsel von Thomäe<sup>16</sup> zu Toman<sup>17</sup>. Also, Thomae ging dann nach Bonn und der Reinhold Bergler ist ihm dann auch hinterher auf dem Weg Heidelberg und dann Bonn. Wir haben in Nürnberg erst nochmal weiterarbeiten können, also das Institut gab es weiterhin, als „Arbeitsgruppe Professor Bergler“, so hieß das. Und dann haben wir irgendwann gesagt, nee, jetzt machen wir selber was. Wir waren auch relativ unentschieden. Nur eins war uns allen klar. Wir wollen eine breite Anwendung der Psychologie, der Sozialpsychologie und der Soziologie. Also weg von der Theoretisiererei, weg von der Politisiererei, wir wollen was Anwendungsbezogenes. Wir wollen

---

<sup>12</sup> Kurt Kolvenbach (1937-2024), Dipl. Psych., Trainer für Gruppendynamik, 1986-1990 Stellvertretender Leiter der Sektion Gruppendynamik, 1981 zusammen mit Klaus Antons und Bert Voigt beteiligt an der Konzeption und Einführung der Gruppenleiterfortbildung.

<sup>13</sup> Reinhold Bergler (1929-2017), Promotion und 1960 Habilitation in Psychologie an der Universität Erlangen, danach dort Privatdozent und Gründung eines Instituts für Empirische Sozialforschung, 1969-1995 Prof. für Sozialpsychologie an der Universität Bonn, daneben weiter Tätigkeit in der Marktforschung.

<sup>14</sup> Kurt Lewin (1890–1947), geb. in Posen, 1905 Übersiedlung nach Berlin, Soldat im 1. Weltkrieg, 1916 Promotion, 1920 Habilitation, Lehre in Berlin, Mitbegründer der Berliner Schule der Gestaltpsychologie, 1933 Emigration in die USA, Arbeit an der Cornell University, 1935 in Iowa, ab 1944 am MIT und am Research Center for Group Dynamics, Begründer der modernen experimentellen Sozialpsychologie, des Action Research und der Gruppendynamik.

<sup>15</sup> Zu Günther Knöferl, neben Kurt Kolvenbach und Bert Voigt der dritte Gründer von ZAP, konnten keine weiteren Angaben recherchiert werden. Bert Voigt hatte nach seinem Wegzug von Nürnberg nach München den Kontakt verloren. Knöferl habe eine Weile eine körpertherapie-orientierte psychotherapeutische Praxis in Fürth gehabt.

<sup>16</sup> Hans Thomae (1915-2001), 1940 Promotion in Psychologie, 1942 Habilitation, 1950 als Assistent am Psychologischen Institut in Bonn, 1953 Prof. in Erlangen, 1960-1983 Prof. in Bonn.

<sup>17</sup> Walter Toman (1920-2003), österreichischer Psychologe, 1951 Prof. für klinische Psychologie in Harvard, 1954-1962 in Boston, 1964 an der Universität Erlangen.

die ganzen Sachen, über die wir nachdenken, Kritik üben und über die wir diskutieren, die wollen wir machen und nicht nur denken.

Das war die Gründungsidee vom ZAP. Und drum war auch das ZAP von vornherein so angelegt auf sowohl Forschung als auch Therapie als auch Organisationsberatung. Das erste, große Projekt, das wir damals gekriegt haben, das war natürlich ein Glücksfall. Es gab in Deutschland damals „Mein Bauch gehört mir“, das kennst Du wahrscheinlich noch<sup>18</sup>. Und dann gab es den Paragraphen 218, und eine Rot-Gelbe Koalition, und ich war damals auch ein glühender Anhänger von Willy Brandt. Wir haben das in unseren Diskussionen mitvollzogen, was da läuft, und dann gab es eben ein Gesetz mit einer Fristenlösung. Das Bundesverfassungsgericht hat die dann gekippt. In dieser Fristenlösung war alles verboten, aber in den ersten 12 Wochen bleibt es straffrei, und erst danach wird es strafbar. Und man hat vorausgesetzt – das steht im Urteil damals von Karlsruhe drin –, dass es eine Beratungspflicht geben muss. Das heißt, jede Klientin oder in diesem Fall, jede Schwangere, die abtreiben will, muss sich vorher beraten lassen. Was von der linken Seite, der ich mich eigentlich zugehörig gefühlt habe, natürlich vehement abgelehnt wurde und von anderen aber genauso bekämpft wurde. Also, es war damals schon richtiger Zoff, wie jetzt zwischen den Republikanern und Demokraten in den USA. Das Thema änderte sich ja nicht. Und das Dumme war nur: Es gab diese Beratungsstellen überhaupt nicht. Keine Sau hat zum Thema einer wirklich ergebnisoffenen Schwangerschaftskonfliktberatung ein Beratungskonzept und die organisatorischen Grundlagen für eine solche Beratung gehabt. Oder auch nur ein gemeinsames Verständnis darüber. Deshalb hat das Bundesgesundheitsministerium damals ein Projekt ausgeschrieben, ein Modellprojekt mit 50 Beratungsstellen, wo das Ganze erprobt werden sollte.

Und dazu wurde eine wissenschaftliche Begleitung gesucht. Und frech, wie wir waren, haben wir uns dafür beworben. Da waren wir erstens dran interessiert, und zweitens hat es uns politisch in den Kram gepasst und drittens haben wir gesagt „Da haben wir auch was zu bieten.“ Wir haben in unserem Vorschlag Forschung, Dokumentation, Lernprozesse und Beratungsstrukturen integriert und ihn methodisch auf die Prinzipien des Action Research abgestellt. Und... wie's der Teufel will, wir haben das hingekriegt und den Zuschlag bekommen. Jetzt waren wir drei Männchen (lacht) und wir hatten noch zwei Hilfskräfte, und wir hatten ein Riesenprojekt mit 50 Beratungsstellen unterschiedlichster Träger: Caritas, AWO, Sozialdienst Katholischer Frauen, Pro Familia, Diakonisches Werk, städtische Familienberatungsstellen und alles Mögliche. Die waren vom Bund nahezu vollfinanziert. Und wir hatten den Auftrag sie wissenschaftlich zu begleiten, aber genauso, wie wir es in unserem Konzept geschrieben hatten, nämlich als „Action Research“.

Wir wollten also Forschung machen, und die Forschungsergebnisse unmittelbar in die Lern- und Beratungsprozesse zurück koppeln und die organisatorischen und strukturellen Möglichkeiten weiter entwickeln. Und dort Diskussionen anzetteln und strukturieren, um Konsequenzen daraus zu ziehen und verbessert weiterzumachen! Eine wunderschöne Kette. Und das haben wir dann 12 Jahre lang gemacht, so gut es eben ging.

**König:** Oh, das war dann ein guter Anschlag.

**Voigt:** Das war ein sehr ordentlicher Anschlag, ja. Wir hatten ein paar andere Kunden auch gehabt, von der Uni schon ein paar mitgenommen. Das war dann auch der Einstieg in das Tätigkeitsfeld des DAGG, mit einer kleinen Mitgift. Wir hatten Ressourcen. Wir haben

---

<sup>18</sup> Die 1971 gegen das Abtreibungsverbot des §218 gerichtete Aktion *Mein Bauch gehört mir* gilt als Ausgangspunkt der *Neuen Frauenbewegung*.

Veranstaltungen, Konferenzen und Workshops gehabt, wir hatten Themen und wir haben Trainings ausgeschrieben im Rahmen dieses Programms. Und wir hatten die ganzen Beratungs- und Begleitprozesse zu gestalten und zu bedienen, die konnten wir ja zu dritt überhaupt nicht bewältigen. Wir mussten ja kooperieren.

**König:** Aber da warst Du noch kein Trainer, oder?

**Voigt:** Da war ich noch nicht Trainer, nein.

**König:** Warst Du denn schon in der Ausbildung drin?

**Voigt:** In der Ausbildung war ich drin, ja. Und natürlich war das attraktiv, also wir haben uns ein bisschen auch die Trainer und die Ausbildungskollegen ausgesucht, mit denen wir was machen und kooperieren wollten. Und da war natürlich das Feld eröffnet für Gruppendynamik. Das haben wir wirklich in Richtung angewandter Gruppendynamik gemanagt, denn es gab ja nicht nur die Beratungsstellen mit ihren Teams. Das war das eine, es gab Sozialforschung und es gab vor allen Dingen die Auseinandersetzungen in den Beiräten und in den Ausschüssen mit den unterschiedlichen Trägern. Da gab es auch Reibungen zwischen dem Sozialdienst Katholischer Frauen und Pro-Familia. Und ein wesentlicher Teil in der Vertretung bei Pro-Familia in Frankfurt war z.B. die Frau Brocher<sup>19</sup>. Die Frau vom Tobias<sup>20</sup>. Eine kräftige Frau. Und entsprechend hat es gekracht (lacht). Was aus dem Sozialdienst Katholischer Frauen kommt, das war dann auch abgesandt von der Bayerischen Staatsregierung. Also, das waren die Spannungsverhältnisse und wir haben regelmäßig alle Monate oder alle sechs Wochen Meetings gehabt mit dem ganzen Ausschuss. Und das war ein gruppendynamisches Thema, das Ganze irgendwie über 12 Jahre lang halbwegs ohne Friktionen durchzuhalten. Bis eben dann der Vatikan den katholischen Trägern die Schwangerschaftskonfliktberatung verboten hat.

**König:** Und am Anfang wart Ihr junge Unternehmer? Selbstständig mit der Firma ZAP?

**Voigt:** Ja.

**König:** Wart gleichzeitig in der Ausbildung? In der Trainerausbildung?

**Voigt:** Vom DAGG aus, ja. Hat ja damit nichts zu tun gehabt.

**König:** Und habt dann Trainer reingeholt, die dann in dem Projekt auch gearbeitet haben?

**Voigt:** Ja, freilich, es waren damals fast alle von der alten Truppe drin. Von der Magda Grube<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Zu Sybille Brocher konnten, außer dem Vornamen, keine weiteren Angaben recherchiert werden.

<sup>20</sup> Tobias Brocher (1917–1998), Arzt und Psychoanalytiker, nach dem Krieg Arbeit in eigener Praxis, wandte sich als einer der ersten Analytiker der Gruppentherapie zu, 1962–1970 Prof. für Sozialpsychologie in Frankfurt und Mitarbeit am Sigmund Freud Institut, dann Lehre an der Menninger Foundation in Kansas, ab 1982 Arbeit als Psychoanalytiker in Düsseldorf, 1969 Mitbegründer der Zeitschrift Gruppendynamik.

<sup>21</sup> Magda Grube (?-1992), Ärztin, Psychoanalytikerin, Psychotherapeutin, Gründungsmitglied und Trainerin der Sektion

und der Elisabeth Hürter<sup>22</sup> bis zur Ingrid Stahmer<sup>23</sup> und Brigitte Dorst<sup>24</sup>. Da gab es dann auch einen Prozess der Assoziation, sage ich mal. Die Bewerbung hatten wir damals schon mit dem Jochen Schmidt<sup>25</sup> gemacht. In den 70er Jahren waren wir relativ eng verbunden mit dem Jochen Schmidt und dann auch mit Klaus Doppler<sup>26</sup>. Das waren mit die ersten, mit denen wir intensivst zusammengearbeitet haben. Ich könnte schon fast sagen, dass sowohl der Kurt Kolvenbach als auch der Günter Knöferl haben zwar schon auch beim Thema „Gruppe“ und auch bei 218 ganz ordentlich mitgemischt. Aber den Schritt in die wirkliche Organisationsberatung hat Günter eigentlich nicht vollzogen. In die Auseinandersetzung mit der Organisation wollte er nicht rein, das war nicht sein Thema. Er ist eher in die Therapierichtung gegangen, der Kurt auch. So dass ich eigentlich der war, der dann letztlich die (lacht) Organisationsprojekte zu steuern gehabt hat und die ganze Verhandlungskette, die damit verbunden war. Und da war mir halt der Jochen Schmidt eine große Hilfe. Der kam von dem DIFU damals, dem Institut für Urbanistik<sup>27</sup>, der verstand was von Organisationen. Und insofern war das der gemachte Kooperationspartner und der Klaus Doppler war das intuitiv auch. Der kam aus der Kirche, der kannte den ganzen Laden, und eine härtere Organisationsform wie die der Katholischen Kirche kann man sich ja kaum vorstellen. Insofern haben die zwei gepasst wie der Deckel auf den Topf.

**König:** Waren die beiden da schon Trainer? Oder waren die auch noch in der Ausbildung oder hat sich das alles noch entwickelt?

**Voigt:** Der Klaus Doppler war gerade Trainer geworden, also in der ersten Sitzung der Sektion, die ich mitgemacht habe. Das war die letzte von Lothar Nellessen.

**König:** Als Sektionsleiter?

**Voigt:** Als Sektionsleiter. Und die nächste, das war dann unser Herauswurf, also ein Antrag auf Herauswurf. Das war dann die erste Sitzung unter dem Vorsitz vom Klaus Doppler. Und der hat natürlich gestöhnt.

---

Gruppendynamik, Nachruf von Klaus Antons in Matrix 2/1992.

<sup>22</sup> Elisabeth Hürter (1942), geb. in Breslau, bei Kriegsende Flucht, Ausbildung zur Gymnasiallehrern für kath. Religion und Germanistik. Trainerin für Gruppendynamik und Psychodramaleiterin, Ausbildung zur Psychoanalytikerin im C. G. Jung Institut in Zürich, Supervisorin, bis 2020 in freier Praxis in München tätig, verheiratet mit Otto Hürter (1927-2021).

<sup>23</sup> Ingrid Stahmer (1942-2020), Ausbildung als Sozialarbeiterin, SPD Mitglied, ab 1971 in der Berliner Senatsverwaltung als Stadträtin und Bezirksbürgermeisterin, ab 1989 Senatorin mit unterschiedlichem Ressortzuschnitt. 1995 nach erfolgloser Kandidatur zur Regierenden Bürgermeisterin von Berlin bis 1999 Senatorin für Schule, Jugend und Sport, danach Rückzug aus der Politik, freiberufliche Arbeit als Trainerin für Gruppendynamik und Beraterin, zahlreiche Ehrenämter, Nachruf unter <https://www.dggo.de/de/in-memoriam/ingrid-stahmer>.

<sup>24</sup> Brigitte Dorst (1947), Dr. phil. Dipl.-Psych., Trainerin für Gruppendynamik und Supervisorin, Psychoanalytikerin (C. G. Jung). 1978–2013 Prof. für Sozialpsychologie, Gruppendynamik, Gruppenpsychologie und Klinische Psychologie an der Fachhochschule Köln, dort von 2006–2008 Leiterin des Instituts für Geschlechterstudien, 1982–2000 Mitherausgeberin der Zeitschrift Gruppendynamik, 2008–2017 Wissenschaftliche Leiterin der Internationalen Gesellschaft für Tiefenpsychologie e.V. (IGT), seit 2014 Lehranalytikerin am C. G. Jung-Institut Stuttgart.

<sup>25</sup> Jochen Schmidt (1943), Promotion in Soziologie, Trainer für Gruppendynamik, trat Mitte der 1990er Jahre aus der Sektion Gruppendynamik aus.

<sup>26</sup> Klaus Doppler (1939), Studium der Theologie, Ausbildung als Psychoanalytiker, Promotion in Psychologie, Trainer für Gruppendynamik und Leiter der Sektion Gruppendynamik von 1975-1981.

<sup>27</sup> Deutsches Institut für Urbanistik in Berlin, gegründet 1973.

## Die Sektion Gruppendynamik und ihre Konfliktlinien

**König:** Worum ging's bei diesem Herauswurf?

**Voigt:** Ja, die Akademie für Jugendfragen<sup>28</sup>, also der Gerhard Leuschner<sup>29</sup> und Klaus-Dieter Krämer<sup>30</sup> und der Lothar Nellessen hatten wohl den Ausschlussantrag gestellt, wegen dem Artikel<sup>31</sup>. Und gesagt: „Das geht nicht, das ist Nestbeschmutzung“ und alles Mögliche. Du kennst die ganzen Sprüche, die es da gibt. ...

Es hat damals für mich drei Energieschwerpunkte gegeben, das war ein bisschen auch das Problem für mich von der Arbeitszeit her. Das erste war natürlich meine eigene Fortbildung. Ich hab mich nicht als fertig gefühlt, sondern als unfertig aber neugierig und lernbegierig und wollte mir die Möglichkeiten dazu auch verschaffen. Allerdings eben parallel, durch den Job. Also schon so, dass ich das tue und so lerne und dabei meine Qualifizierung verbessere.

Der zweite Schwerpunkt war das ZAP. Wie entwickeln wir das ZAP als Institution weiter? Und wie halten wir den Laden zusammen, weil wir drei waren auch nicht alle gleich, und wir haben auch viele Konflikte und auch Konkurrenzthemen gehabt. Das musste aber irgendwie trotzdem ein Außenbild abgeben, auch in Nürnberg. Weil wir viele Projekte auch in Nürnberg gemacht haben.

Und der dritte Schwerpunkt für mich war immer noch politisch, ich war eben auch Stadtrat in Nürnberg.

**König:** Okay. Für welche Partei?

**Voigt:** Die SPD. Und ich bin dort ja angetreten sozusagen als Rebell. Ich bin mit ner Gruppe von SHB- und Juso-Freunden rein, gegen den Widerstand in der Partei. Und wir sind trotzdem gewählt worden und zwar ziemlich weit nach vorn. Also, das war auch ein Stück weit eine Herausforderung, das war auch ein Auftrag. Ein paar Sachen, die ich vor der Wahl erzählt habe, die wollte ich dann schon noch machen und man hat mir dann auch den Bereich Stadtplanung und Stadtentwicklung übertragen, und der ist auch nicht ganz einfach für jemanden, der damit noch relativ wenig zu tun gehabt hat. Ich hätte eigentlich Architekt werden sollen. Meine ganze Familie waren Architekten. Aber deswegen habe ich noch lange nichts von Architektur verstanden (lacht). Von Stadtplanung schon gleich gar nichts.

Also waren es drei Dinge, die nebeneinander liefen und irgendwo sich immer mal berührt haben. Manchmal zum Vorteil, man konnte Wissensbestände, die man im einen gesammelt hat im anderen Bereich nutzen. Aber es gab halt auch Differenzen, wo sich das mehr oder minder ausgeschlossen hat. Eine Stadtratssitzung ist kein gruppendynamischer Prozess, und trotzdem

---

<sup>28</sup> Die Akademie für Jugendfragen e. V. wurde 1960 vom Bund der Deutschen Katholischen Jugend und dem Deutschen Caritasverband mit Unterstützung des Bistums Münster gegründet. Der Sitz befand sich bis 1991 in Münster, später in Altenberg. Mehrere Mitglieder der Sektion Gruppendynamik waren längere Zeit dort angestellt, oder arbeiteten als freie Mitarbeiter. Die Akademie war wichtig für die Entwicklung der Supervisionsausbildung, in der wiederum die Gruppendynamik eine zentrale Rolle spielte.

<sup>29</sup> Gerhard Leuschner (1936), Sozialarbeiter, Trainer für Gruppendynamik, Supervisor, ab 1964 für einige Jahre Geschäftsführer der Akademie für Jugendfragen, Gründer des Fortbildungsinstituts für Supervision (FIS) in Münster.

<sup>30</sup> Klaus Krämer (1938-2020), Ausbildung als Lehrer, Trainer für Gruppendynamiker und Psychodramatiker.

<sup>31</sup> Friedel Nahrman, Jochen Schmidt, Bert Voigt (1975), Götter, Laien und andere. Zur Ausbildungssituation in der Sektion Gruppendynamik im DAGG, in: Gruppendynamik, H. 3, S. 226-232, vgl. zu den Hintergründen auch: Oliver König (1990), Der verordnete Autoritätskonflikt. Ein gruppendynamisches Paradoxon, in: Gruppendynamik, H. 4, S. 393-406, besonders Anm. 9, S. 400.

muss man irgendwie seine Meinung durchkriegen oder zumindest zu Gehör bringen. Und der DAGG war damals auch nicht gerade ein friedvolles Gremium, das nur der höheren Methodologie gefrönt hat.

**König:** Das wird ja deutlich an Deinen Erzählungen mit dem Rausschmiss. Wo sind wir jetzt zeitlich? Zweite Hälfte 70er Jahre?

**Voigt:** Nein, noch nicht. Da sind wir 74 oder 75.

**König:** Das heißt, da gab es die Sektion und den DAGG gerade mal sechs, sieben Jahre?

**Voigt:** Ja, wenn überhaupt.

**König:** Der DAGG ist 1967 gegründet worden, die Sektion 68. Das heißt aber, dass die Situation schon sehr konflikthaft war, schon ein paar Jahre nach dem Anfang?

**Voigt:** Ob sie das so war, weiß ich nicht, aber ich habe sicherlich mit dafür gesorgt, dass sie es geworden ist. Das ist richtig (lacht). Und da waren immer welche dabei, die es gut gefunden haben und die gesagt haben: „Richtig. Da hat er Recht.“ Und da gab es viele andere, die gesagt haben: „Nee. Wir wollen das so lassen, wie es ist.“

**König:** Was waren denn die Konflikte? Worum ging's?

**Voigt:** Also, die Konfliktlinie, an die ich mich erinnere, war die Linie Analytiker versus Sozialpsychologen. Und die Analytiker in der Sektion, das waren Mischformen, die zum Teil auch gruppenspezifisch und sozialpsychologisch gedacht haben und denken konnten, sich aber trotzdem vom Habitus verhalten haben wie – wie sagt meine Tochter immer – wie ein dogmatischer Analytiker – Fürstenau<sup>32</sup>, Heigl-Evers<sup>33</sup> –, so dass der Franz<sup>34</sup> nix mehr gesagt hat.

Der Otto Hürter<sup>35</sup> wechselnd, einmal so, einmal so. Irgendwie schon dem Zeitgeist aufgeschlossen, aber auf der anderen Seite natürlich Analytiker. Also, das war schon eine schwierige Zeit, wo sich dann auch relativ schnell kleine Fronten gebildet haben, die aber noch

---

<sup>32</sup> Peter Fürstenau (1930-2021), Studium der Philosophie und Soziologie in Berlin und Frankfurt, 1956 Promotion an der FU, 1957-1962 Dozent für Philosophie an der PH Berlin, 1962-1973 Mitarbeiter am Zentrum für psychosomatische Medizin der Universität Gießen, 1969 Habilitation für Psychoanalyse und Soziologie, Psychoanalytiker und psychologischer Psychotherapeut, Trainer für Gruppendynamik.

<sup>33</sup> Anneliese Heigl-Evers (1921-2002), Ärztin und Psychoanalytikerin, 1971 Habilitation an der Universität Göttingen im Fach Psychotherapie, dort 1974-1977 Leiterin der Forschungsstelle für Gruppenprozesse, 1977 Prof. für Psychotherapie und Psychosomatik an die Universität Düsseldorf, zugleich ärztliche Direktorin der Klinik für Psychotherapie und Psychosomatik, Gründerin des DAGG und Vorsitzende von 1967-1973.

<sup>34</sup> Franz Seraph Heigl (1920-2001), Arzt und Psychoanalytiker, Mitbegründer des Göttinger Instituts für Psychoanalyse und Psychotherapie, 1971-1985 Leiter des Niedersächsischen Landeskrankenhauses Tiefenbrunn, Gründungsmitglied der Sektion Gruppendynamik und Vorsitzender des DAGG von 1973-1976, Trainer für Gruppendynamik, Mann von Anneliese Heigl-Evers.

<sup>35</sup> Otto Hürter (1927-2021), Dr. med., Arzt, Theologe, Psychoanalytiker, Gründungsmitglied und Trainer der Sektion Gruppendynamik, verheiratet mit Elisabeth Hürter.

keine harten, nachhaltigen Fronten waren. Wie soll ich das sagen, man hat sich halt miteinander an den Tisch gesetzt zum Frühstück, viel diskutiert, aber auch zusammengearbeitet ..., mit manchen eher nicht. Und das hat halt auch Ärger und Neid ausgelöst.

Wie soll ich das ausdrücken, ohne irgendetwem was zu unterstellen? Wir hatten halt einiges damals zu bieten. Und zum Zweiten waren wir ja beim ZAP zusammengewachsen, das waren der Klaus Doppler und der Jochen Schmidt als erstes, und als nächstes kam dann sicher der Klaus Antons<sup>36</sup> und Ingrid Stahmer. Dann kam der Albert Bickel<sup>37</sup> und dann später auch, als er Trainer war, der René Ullmann<sup>38</sup>. Mit dem Klaus Antons, das hat dann auch zu mehreren Projekten, Trainings und Artikeln geführt. Daher siehst Du auch so eine Konfliktlinie in dem Artikel, den ich mit dem Klaus damals geschrieben hab über Intervention in Gruppen<sup>39</sup>.

**König:** Was war daran konflikthaft?

**Voigt:** Ja, viele Trainings waren damals halt Fall- oder Einzelarbeit in der Gruppe mit abschließendem Feedback. Das waren häufig rein personenzentrierte Interventionen, die da losgelassen wurden, mit ein bisschen Gruppenanklang. Der Prozess der Gruppe selbst, ihre Struktur und Dynamik, das ganze System, sozusagen dass ..., dass die Mittagsessen, der Abend und deren Gespräche Einfluss haben auf die Arbeit der Gruppe und deren Verarbeitung, das ist völlig unberücksichtigt geblieben.<sup>40</sup>

**König:** Das ist auch mein Eindruck – ich habe mich jetzt nochmal sehr intensiv mit diesen ersten Jahren beschäftigt –, dass die konzeptionelle Entwicklung da noch relativ gering war.

**Voigt:** Es gab ja schon einiges. Wo wir unseren Artikel dagegen geschrieben haben, das war ja ein innovatives Moment. In einer anderen Stimmung hätten wir das wahrscheinlich auch überhaupt nicht mit dieser Polemik bedacht. Tatsache war aber, dass die Ausbildungskandidaten ein Treffen um genau diese Punkte vereinbart hatten: Die Konzeption von Trainings und die Rolle der Ausbildungskandidaten darin, eben der Co-Trainer und der Supervisionstrainer. Und drei Leute kamen. Der eine war Jochen Schmidt, das andere war der Friedel Nahrman<sup>41</sup> und der dritte war ich, und sonst niemand. Wir waren dagesessen an dem Wochenende, erstens mal frustriert von unseren eigenen Kollegen. Und in dieser Stimmung des Schimpfens und dieser Säueris und Enttäuschung haben wir dann natürlich drüber geredet und dann hat der Friedel Nahrman dieses Konzept von der Akademie für Jugendfragen

---

<sup>36</sup> Klaus Antons (1942), Dip. Psych., Promotion zum Dr. phil., Habilitation im Fach Sozialpsychologie, Trainer für Gruppendynamik und Supervisor, Gründungsmitglied und Trainer der Sektion Gruppendynamik, 1980-1986 stellvertretender Leiter der Sektion.

<sup>37</sup> Albert Bickel (1928-2014), Ausbildung als Sozialarbeiter, Tätigkeit in der Bewährungshilfe, im Strafvollzug und der Fortbildung an der bayerischen Justizvollzugsschule Straubing, Trainer für Gruppendynamik und Supervisor, Nachruf seiner Tochter in der Rubrik *In Memoriam*.

<sup>38</sup> René Ullmann (1949-2021), Nach Ausbildung zum Lehrer in der Schweiz Studium der Psychologie, Gestalttherapeut und Trainer für Gruppendynamik, siehe den Nachruf von Klaus Antons in der Rubrik *In Memoriam*.

<sup>39</sup> Bert Voigt, Klaus Antons (1987), Systematische Anmerkungen zur Intervention in Gruppen, in: Gruppendynamik, H. 1, S. 29-46. Wiederabgedruckt in: Oliver König (Hrsg.) (2006<sup>5</sup>), Gruppendynamik. Geschichte - Theorien - Methoden - Anwendungen – Ausbildung, München, S. 224-246.

<sup>40</sup> Vgl. Schmidt, Jochen, Katarina Hinst, Bert Voigt, (1977), Das Lab „hinter den Kulissen des Labs“. Informelle Systeme in gruppendynamischen Laboratorien, in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Bd. 12, H. 1/2, S. 182-197.

<sup>41</sup> Friedel Nahrman war zu der Zeit Mitarbeiter an der Akademie für Jugendfragen in Münster und musste nach dem Artikel und dem dadurch ausgelösten Konflikt seinen Job dort aufgeben, so Bert Voigt auf Nachfrage. Er sei dann schon bald aus der Sektion Gruppendynamik ausgetreten. Weitere Informationen waren nicht recherchierbar.

vorgestellt. Und mein erster Einfall damals war, das ist ein ecclesianisches Konzept, das passt in die katholische Welt von Paderborn. So hieß der Artikel ja auch: Götter, Laien und Andere.

**König:** Okay. Und die Einladung ging ursprünglich an alle Ausbildungskandidaten?

**Voigt:** Und wir drei sind gekommen und waren frustriert. Und in dieser Stimmung ist natürlich dieser Verriss rausgekommen. Wobei, sachlich, ich hab das nochmal durchgelesen, ist er ja nicht falsch. Aber ich würde den heute so nicht mehr machen. Aber natürlich ist das Prinzip schon klar. Unten sind die Ausbildungskandidaten. Von den Lernchancen der Ausbildungskandidaten her, in den Trainings mit den Teilnehmern, gab es überhaupt niemanden, der als Vorbild, als Lernpartner hätte dienen können.

**König:** Unter den Trainern? Unter den Ausbildern, oder was?

**Voigt:** Nicht unter den Ausbildern. Musst mal den Artikel lesen. Da waren nur die zwei Trainerkandidaten und zwar die zwei Co-Trainer zusammen und haben die Gruppe gemacht. Die Supervisionstrainer kamen erst ganz am Abend, indem sie Supervision gemacht haben, aber als Einzelsupervision. Das heißt, die beiden Co-Trainer waren sozusagen in einer induzierten Konkurrenzspannung am Abend bei der Supervision. Also, das ist ja wie das Gefangenendilemma<sup>42</sup>. Ich weiß ja nicht, was der andere sagt?

Wir haben dann in dem Artikel geschrieben, das ist ja ein paranoides System. Und die Supervisionstrainer haben dann am Ende der Woche mit den Trainern gesprochen und weder die Co-Trainer noch die Supervisionstrainer – na ja die Supervisionstrainer schon –, aber die anderen haben praktisch nichts vom Cash abgekriegt. Das heißt, die Arbeit war umsonst.

**König:** Das heißt, das war hochgradig durchhierarchisiert mit den Ausbildungskandidaten?

**Voigt:** Eben. Es war ein ecclesianisches Modell, wie eben die Kirche.

**König:** Und das habt Ihr versucht, aufzubrechen?

**Voigt:** Das haben wir mal versucht ... aufzubrechen, ja, na ja, erst einmal zu kritisieren.

**König:** Wer war denn sozusagen der Papst und die Bischöfe und Kardinäle in dem System?

**Voigt:** Da haben wir uns nicht geäußert. Wir haben nur gesagt, da sind die Kandidaten, dann kommen die mit den niederen Weihen, und dann kommen die mit den höheren Weihen. Die Prälaten und Bischöfe, die machen dann ganz oben die Spitze, aber die sieht man nicht aber sie bewerten. Die tauchen aber in dem ganzen System selbst nicht auf.

---

<sup>42</sup> Das Gefangenendilemma ist ein Gedankenexperiment, bei dem zwei Gefangene von der Entscheidung des jeweils anderen abhängig sind, ohne zu wissen, was der andere tut. Beschuldigen sie den anderen, nützt das beiden nicht. Tun sie dies nicht, bringt ihnen das nur etwas, wenn der andere auch so handelt, was sie aber nicht wissen.

## Konzeptionelle Entwicklungen: Gruppenleiterfortbildung und der Gang in die Organisation

**König:** Ich frage jetzt rückblickend, wer waren denn damals die tonangebenden Leute in der Profession und in der Sektion.

**Voigt:** Was der Friedel damals erzählt hat, war's der Krämer und der Leuschner, die das Konzept entwickelt haben. Aber nochmal: Die Absicht, die dahinter steht, war ja ne Gute. Die Absicht war ja, Ausbildungsplätze für Trainer zur Verfügung zu stellen. Und die waren ein knappes Gut. Es gab immer weniger Veranstaltungen, die den Regeln des DAGG genügt haben, also gutachtensfähig waren. Das hat man dann ja auch in der Folgezeit immer wieder verbessert und etwas harmonisiert. Aber trotzdem ist es immer ein Gewurschtel am Detail geblieben, denn wirklich strukturiert verändert haben wir es nicht. Es sei denn eben durch die Gruppenleiterausbildung. Das war dann unser Konzept. Wo wir gesagt haben, macht das anders, macht es systematisch und schaut auf den Bedarf.

Es gab zwei Gruppen, die damals Bedarf gehabt hatten, also die potentiellen Kunden, die Verbraucher sozusagen. Das eine waren die, die – zum Teil mit verdeckten Therapieerwartungen – auch was für sich tun wollten. Die wollten Selbsterfahrung, sich und Gruppen oder sich selbst in Gruppen kennenlernen. Das war das eine. Das war der einfachere Teil, der dann zu Sensitivity-Trainings und den Bonner Marathon-workshops geführt hat, da war das auch das richtige Angebot dafür. Aber der zweite Kreis, das waren die Semiprofessionellen und Professionellen, das heißt, die, die schon mit Gruppen gearbeitet haben oder wo es anstand zu tun. Und die dort echte Konflikte hatten und echte Probleme, und die lernen wollten, how to do it. Und für die haben wir nahezu keine Angebote gehabt. Außer eben die volle langjährige Trainer-Ausbildung.

**König:** Und daraus ist dann die Gruppenleiterfortbildung geworden?

**Voigt:** Daraus haben wir die Gruppenleiterfortbildung gemacht, und gesagt, lass uns das in verschiedenen Themenblöcken anschauen, die anwendungsbezogen sind. Und stellt voran durchaus ein Sensitivity-Training, aber dann muss am Ende auch ein Organisationsteil stehen. Und wir müssen etwas dazu sagen, wie kriege ich das, was ich hier vermittele, denn eigentlich hier rüber und verankere das? Oder versetze die Leute in die Lage, in ihren Organisationen, wo sie echte Konflikte haben, das zu verankern und zwar mit denen, mit denen sie ja dann vielleicht täglich zusammenarbeiten müssen; also den Transfer.

Das ist eben das Problem, das schon vorher beginnt und vor dem Du dann immer stehst mit der Gruppendynamik in sozialen Systemen. Du kannst Prozesse auslösen, aber hast es vielleicht mit Leuten zu tun, die hinterher wieder miteinander schaffen müssen. Das wissen die aber vorher. Also reden sie nicht offen. Oder sagen dir Dinge nicht, die Du hören willst. Weil sie sagen „Ich bin doch nicht bescheuert, das ist mein Chef. Was mache ich denn nächste Woche? Wenn der wieder da sitzt“. Also sage ich es nicht. Und das ist für mich ein Informations- und Arbeitsverlust von gewaltigem Ausmaß. Das war ein Teil meiner methodischen Bemühungen, das irgendwie so hinzukriegen, dass man eine Methodologie hat, um das halbwegs in den Griff zu kriegen und es funktionierend zu machen.

**König:** Jetzt sind wir an einem interessanten Punkt, nämlich bei der Methode selber? Wir haben ja jetzt quasi über das Dilemma gesprochen, wie kann die Erfahrung in der

Gruppendynamik rüber transportiert werden in die tatsächlichen Arbeitskontexte der Leute und wie findet der Transfer statt, wie bleiben die Leute geschützt vor den hierarchischen Effekten? Was würdest Du da rückblickend sagen, hat die Gruppendynamik dafür Lösungen entwickelt? Oder wie war der Umgang damals? Wie würdest Du es heute beschreiben?

**Voigt:** Also, damals gab es damit eigentlich keinen Umgang. Das ist als Problem genannt worden, aber nicht als etwas, was lösbar wäre, sondern als ein Teil des Faktischen, also die normative Kraft des Faktischen. Darum herum ist die Gruppendynamik gelaufen. Man wusste das oder hat es vermutet. Aber es ist nicht im Zentrum der Intervention gestanden. Das haben Klaus Antons und ich mal als Suche nach den selbst versteckten Ostereiern beschrieben<sup>43</sup>. Und später haben wir mit dem Interventionsartikel versucht, über die Systematik ein bisschen darauf einzugehen und haben gesagt, es gibt halt verschiedene Interventionslevels, und das muss eine Rolle spielen. Das heißt, ich kann nicht in einem Organisationsmeeting einfach personenbezogene Interventionen machen: „Ich seh gerade, dass Du rivalisierst“. Und jetzt interveniere ich mal darauf. Sondern die Frage ist, ist das in dem Kontext – ob gesprochen oder geschrieben –, in dem Vertragskontext mit drin? Oder: Ich kann nicht organisatorische Strukturen zum Arbeitsthema machen und darauf rum intervenieren, wenn ich dafür überhaupt keine – auf Deutsch gesagt – Vertragsgrundlage habe. Und ebenso kann ich eben nicht im sachlichen Kontext einer größeren Konferenz plötzlich auf Beziehungen intervenieren. Ausnahme vielleicht - frei nach Ruth Cohn - um eine dadurch ausgelöste Störquelle auszuschalten. Und das haben wir ein bisschen versucht, der Klaus und ich, das auseinander zu dröseln, und gesagt, schaut mal, das kann man voneinander trennen und man kann es bewusst steuern. Und man kann klar sagen, das ist das Level meiner Intervention.

**König:** Was war denn das zentrale Arbeitselement in der Sektion damals?

**Voigt:** Als zentrales Arbeitsfeld, da gab es die Trainings mit der Sektion, und dann gab es die jeweiligen Arbeitsfelder der Sektionsmitglieder. Was anderes gab es nicht. Und die Organisationslaboratorien, das waren ... ja ... Konstrukte. Hirn Konstrukte.

**König:** Das heißt, die gab es gar nicht, oder was?

**Voigt:** Ach doch, das hatte aber mit Organisationen und mit wirklichem Organisationsverhalten nichts zu tun. Das waren wirklich Kopfgeburten.

**König:** Das ist ein bisschen auch die Schwierigkeit, die Realität von Organisationen abzubilden.

**Voigt:** Ja, darum braucht man es gar nicht erst versuchen. Zumindest nicht so, indem man versucht, es nachzubilden. Weil des trainingsmäßig so nicht funktioniert. Entweder, man lässt sich was einfallen, dass man Lernprozesse initiiert für das Andere, inklusive how to do it, also Skill-Training. Oder dass ich als Trainer und Berater gleich in die Organisationen gehe und versuche, Elemente der Gruppendynamik da mit reinzuziehen.

Wie ich es dann auch immer nenne: es ist die weiche Seite, die Unternehmenskultur, die ich da

---

<sup>43</sup> Antons, Klaus, Bert Voigt (1982), Transferprobleme oder: Wie finde ich die selbst versteckten Ostereier? aus: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, S. 189-194.

beeinflusse. Auch wenn ich sage, das ist Team Building, Management- oder Führungsverhalten, das ich da beeinflusse, welches Element auch immer. Aber auf die Weise komme ich in Organisationen doch auch an Strukturen und sklerotisierte Kulturelemente ran. Denn wenn mehrere Führungskräfte – ein Management-Zirkel z.B., oder selbst wenn es ein Führungsnachwuchskreis ist – wenn die miteinander wirklich etwas wollen und eine Fehlstruktur ansprechen und einen strukturellen Konflikt oder eine verfestigte kollektive Haltung in den Fokus nehmen und daran arbeiten, dann haben die immense Macht. Das sind soziale Machtbildungsprozesse in Organisationen, die strukturell ihren Fußabdruck hinterlassen und die ich als Trainer und Berater durchaus mit initiieren und unterstützen kann.

**König:** Okay, das Trainingssetting ist ja bekannt. Aber es ist die Frage, was davon kann man wie rübernehmen in die Organisation. Es ist ja klar, man kann das nicht 1:1 transferieren, aber man kann etwas rübernehmen. Kannst Du dazu noch was sagen, wie Ihr das gemacht habt? Also, wie habt Ihr was rübergenommen?

**Voigt:** (lacht) Des habe ich noch nicht so systematisiert. Das ist eher so jeweils intuitiv und ein bisschen was man über Erfahrungswissen so steuert und dann auch strukturiert. Wir haben für Daimler ein großes Projekt gehabt mit einem zentralen Thema, das so offen damals niemand benannt hat. Ich hab im Daimlerkonzern in dem Bereich Forschung und Entwicklung beraten. Da muss man dazusagen, das war die Zeit, wo Daimler relativ viel Unternehmen gekauft hat, Dornier zum Beispiel und MBB. Auch auf Wunsch von Herrn Kohl, damals Bundeskanzler, der die AEG sozusagen hinein integriert hat in diesen Teil von Fusion oder Einverleibung. Da waren auch die Institute in Berlin, die ja damals schon an dem Thema Künstliche Intelligenz rumgebastelt haben und damals von der Ingenieurskultur in der Auto-Forschung und -Entwicklung belächelt oder völlig ignoriert wurden. Das Thema war da auch die Unverträglichkeit der Unternehmenskulturen. Auf der anderen Seite gibt es das innerhalb des Unternehmens selbst auch, zwischen Unternehmensbereichen.

In dem Daimler-Konzern war die Fertigung die Hauptstütze des Konzerns, da wird das Geld verdient – oder vernichtet: das sind die Werke. Und es gibt eine Schnittstelle, die entspricht für mich fast symbolisch der typischen Schnittstelle in Organisationen. Zur damaligen Zeit war sie noch ganz hart, in der Zwischenzeit ist sie gelockert über Netzwerkstrukturen, neue Prozessarchitekturen usw. Aber damals eben ziemlich hart, in dieser Säulenorganisation. Da oben stand der Produktionsvorstand, und da waren der Entwicklungsvorstand und dann noch der Forschungsvorstand, bei Daimler war das noch nicht zusammen. Und der Konflikt lag – das kann ich jetzt ganz plastisch und prosaisch sagen –, dass die Fertigung gesagt hat: „Die Deppen in Forschung und Entwicklung haben keine Ahnung von der Fertigung. Und was die konstruieren, kannst Du hier überhaupt nicht bauen.“ Und die Entwickler haben gesagt: „Die Doofköpfe in der Fertigung, die kriegen das nicht hin, Du kannst beschreiben und sagen und darstellen was Du willst, die wehren sich, die wollen einfach das Blech weiter so biegen, wie sie es bisher gebogen haben.“ So, und dieser hier sehr simplifizierte Konflikt, der ist natürlich bei fast allen Themen aufeinander geknallt. Und er war ein Energiefresser von gewaltigem Ausmaß, weil das zu Schuldverschiebungen, Verzögerungen und Blockaden und allem Möglichen geführt hat. Und natürlich zu Ausreden, Gehässigkeiten, denn irgendwas ist immer falsch gelaufen. Und dann hat man immer einen guten Grund gehabt, warum man es selber nicht war. „Das war der vorher“ in der Ablauforganisation. Und das Ganze, was dann später über die Prozesskettenphilosophie in die Organisation rein ist, hat sich da schon typisch abgebildet. Und die Organisation war damals wirklich eine verhärtete Säulenorganisation, eine je eigene Welt mit eigener Kultur und auch Mikropolitik.

Und wenn unten was nicht geklappt hat, dann ist es hoch bis zum Vorstand. Und dort – ganz weit weg vom Ort des eigentlichen Geschehens – ist es dann besprochen worden. Und dann ist es in der Säule des anderen von oben mit Wumms wieder runter. Mit der entsprechenden Freude, dass man hier von seinem Kollegen auf der anderen Seite verpetzt worden ist. Ein emotionaler Energiefresser von wirklich gigantischem Ausmaß.

**König:** Und wie habt Ihr da die Gruppendynamik in Anschlag gebracht?

**Voigt:** Das waren zahlreiche Konfliktgespräche und andere Prozesse, bei denen jeder Bereich erst mal separat gearbeitet hatte, die Themen ein bisschen reflektiert, geklärt und definiert hat. Wir haben das ja in unseren Büchern detailliert beschrieben. Kleine gemeinsame Diagnose-Schritte, Infomärkte zur Rückkoppelung der Ergebnisse, der Sichtweisen, Workshops mit Präsentationen, zum Teil so richtig wie ein Markt organisiert, mit Reflexionsgruppen dazwischen, als gruppendynamisch inspirierte Kommunikations- und Arbeitsformen. Auch mit Abteilungen, die haben das gleiche Spiel zum Teil ja auch unter sich weiter gemacht. Dann haben wir die zusammen gebracht. Durchaus auch mit mehreren Hierarchie-Ebenen. Und dann haben wir gesammelt, wo sind die toxischen Problembereiche, wo lässt sich was machen? Und wie rangehen? Dann haben wir die Themen ein bisschen konfiguriert, und gesagt, wir empfehlen für dieses oder jenes Thema einen Workshop zu machen oder ein Training zu machen. Und dann haben sich Personen den verschiedenen Problemlöse-Workshops zugeordnet. Da wurde zum Beispiel auch ein Kommunikationstraining vereinbart, aber eben mit klarem Fokus! Warum denn auch nicht?

**König:** Quer über die Abteilungen?

**Voigt:** Quer zu den Abteilungen, aber innerhalb des Bereichs erstmal. Irgendwann kam das dann zusammen, da musste man das auch in einem etwas größeren Maß und mit der Hierarchie organisieren. Dann muss es auch eine kleine temporäre Presseabteilung geben, die das dann auch ins Volk hinein zurückvermittelt hat. Wo man nochmal die Knackthemen zwischen den Bereichen miteinander definiert hat und dann gesagt hat: “Damit setzen wir uns jetzt einmal auseinander“. Friedlich und anfangs mit Moderator. Und da gibt es eine Sachebene auf der Vorderbühne und da gibt es auf der Hinterbühne auch eine Beziehungsebene. Die trennen wir erstmal und dann versuchen wir das beides irgendwie wieder zu regeln. Aber es gab auch Strukturen, die da quergeschossen sind. Das heißt, die Leute hätten sich anstrengen können, wie sie wollen, die wären über die Strukturen in den Konflikt hinein gestolpert oder reingelaufen.

Das waren sozusagen vorgebastelte Strukturen. Wir haben gesagt, das wollen wir trennen. Wir brauchen zwei verschiedene Veranstaltungen: eine wirklich für die Strukturen, und was machen wir da? Aber bevor das stattfindet, musst Du eben sagen, wie ist es mit unseren Kooperationsbeziehungen? Was klemmt denn da? Was müssen wir denn da machen? Und woran hakt 's da wirklich? Was müssen wir dabei wie ansprechen? Alles in Allem war das dann ein Prozess von eineinhalb, zwei Jahren.

**König:** Und da war Training ein Teil der Architektur? Oder habt Ihr aus Trainingskonzepten einzelne Sachen rausgebrochen...

**Voigt:** Auch das, ja.

**König:** Beides

**Voigt:** Beides, ja, Action Research! Das heißt, in Organisationen gehe ich ja nicht blind rein. Das heißt, bevor ich einen Auftrag wirklich annehme und sage, des und des schlage ich Euch vor an Formen und Strukturen zur Bearbeitung, gehe ich vorher rein und mach Research. Und rede mit den Leuten und das auf verschiedenen Ebenen, mit verschiedenen Parteien, schaue, wo liegen Unterschiede, versuche, dass ich beides – manchmal sind es auch drei Parteien – besprechen kann, mache mir meine Notizen, setze mich hin, werte das aus. Und dann erst mache ich Vorschläge zum Vorgehen.

**König:** Okay. Das heißt, das Training war ein Teil eines Action Research-Konzeptes?

**Voigt:** Ja. Immer auch.

**König:** Informationserhebung bei den unterschiedlichen Akteuren war ein Teil davon, und dann Strukturarbeit und interaktive Arbeit, oder interaktionelle Arbeit.

**Voigt:** Ja, Infos sammeln, ordnen und die relevanten rückkoppeln, wirken lassen und dann reflektieren, je nachdem, wo die Punkte lagen, klar. Es gibt ja auch Unternehmen – das war eine der ersten Geschichten, die ich mit dem Klaus Doppler gemacht habe – TeKaDe hieß das damals, die haben Autotelefone gemacht. Und da war das Thema ein atmosphärisches. Und zum Teil waren das Führungskräfte, die sehr naturwüchsig agiert haben. Und dann ist man im Training und hört, was „der Alte“ so mit denen anstellt. Dann ist natürlich die Frage, die hochkommt, wie kriegt man den weg? Aber das kann man ja weder sagen, noch darf man es wirklich denken.

Auf der anderen Seite will man schon schauen, dass die Leute in die Lage versetzt werden, sich zu wehren. Und zwar nicht einzeln und allein und mit dem ganzen Risiko, sondern vielleicht in Allianzen kooperierend oder miteinander, wie auch immer. Bloß, das in Bewegung zu setzen, das gehört für mich auch zu Gruppendynamik. So eine Situation dann zu strukturieren und zu moderieren steht erst am Ende der Handlungskette.

**König:** Aber jetzt gerade bei der letzten Szene, die Du geschildert hast, da gibt es sowas wie ein politisches Szenario mit Akteuren, und dann die Berater, die Gruppendynamiker, die von außen kommen und sich in diesem Konflikt auch platzieren, indem sie ermöglichen, dass Allianzen entstehen usw.

**Voigt:** Wie ein Psychotherapeut in einem Ehekonflikt oder in der Familienaufstellung, ja.

**König:** Gleichzeitig kommt aber der Auftrag in der Regel vom Kopf der Organisation. Wie habt Ihr das konstelliert?

**Voigt:** Na ja, also, das ist selten, dass man den Grundauftrag von vornherein von ganz oben kriegt. Das ist sehr selten. Woran viele Projekte von Kollegen aber gescheitert sind ist, dass sie über die Bildungsabteilungen eingestiegen sind, das heißt über ein Lernmedium, nicht in der

Linie des Kerngeschäfts. Das ist oft der falsche Weg. Das kann man meiner Ansicht nach einmal machen, aber dann muss da drin aber irgendeine operative Kraft sitzen, ein Machtträger mit Linienfunktion der sagt: „Mit Euch will ich das machen. Das was Ihr sagt oder denkt, oder wie das hier gelaufen ist, das will ich bei mir haben“. Eine Nutzen-Perspektive muss also da sein. Also, das ist auch ein Problem der Trainerei in der frühen Gruppendynamik gewesen, dass Konzept und Prozess nicht nur dem Trainer gefallen muss.

Und insofern war ein wesentlicher Punkt dabei auch immer: du musst Dich anständig und sauber der Company gegenüber verhalten. In jeder Organisation. Keine Organisation würde es dulden, dass sie sich eine Wilde Horde einkauft, die da unten Ramba-Zamba macht, also etwa eine längere regressive Phase laufen lässt oder eine Rebellion anzettelt. Auf der anderen Seite muss ich halt erwachsene Leute auch dazu kriegen, miteinander zu reden und zu sagen: „Was haben wir für ein gemeinsames Interesse oder Ziel, und was wollen wir eigentlich, und was können wir tun, um einerseits die Probleme, die im Weg liegen zu lösen?“ Aber dann auch die Dinge nachhaltig zum Besseren hin zu ändern? Vielleicht auch gegen Widerstände von unten und von oben. Und möglichst ohne die eigene organisatorische Existenz zu riskieren. Wenn ich das nicht tue, dann kriege ich überhaupt nichts in Bewegung.

**König:** Aber wo kam dieser Auftrag her, zum Besseren hin zu verändern? Wer definiert den?

**Voigt:** Ein Auftrag entsteht meist in einem sehr allgemeinen Sinn. Zum Beispiel, dass da jemand sagt: „Also, ich hab da einen Konflikt oder eine kritische Situation, die sehr resistent ist. Können Sie da was machen?“ Dann sag ich: „Des weiß i nicht, da muss ich erstmal schauen“. Und dann heißt es meist: „Dann reden Sie mal mit denen“. Und dann fange ich eben an mich hinein zu fragen und dann lässt sich was konkretisieren, wo ich sag, das wäre ein Schritt um da gemeinsam weiter zu kommen. Da kann man natürlich sagen, einige Beziehungen sind seit Jahren verfahren, oder haben sich an alten Konflikten festgefressen und da geht nichts mehr. Aber genau da müssen wir ran. Ich schlage Ihnen zum Beispiel ein Training vor, oder einen Workshop, oder persönliche Beratung. Und wenn er dann sagt, „Ja, okay, machen Sie“, dann heißt es, welche Freiheiten habe ich, und dann gibt's ganz normale Vertragsverhandlungen. Welche Möglichkeiten habe ich? Wie schaut das Budget aus? Wieviel Zeit kriege ich von Ihnen und Ihren Leuten? Und reicht das? Wir haben ja das Vorgehen, die Instrumente und den Prozess in „Veränderung gegen Widerstände“ und „Feel the Change“ detailliert beschrieben.<sup>44</sup>

## **Stärken und Schwächen der Gruppendynamik in der Arbeit mit Organisationen**

**König:** Okay. Und könntest Du was darüber sagen, was die Stärken der Gruppendynamik in einem solchen Prozess waren und was aber auch die Schwachstellen?

**Voigt:** Das Ganze, was wir jetzt besprochen haben, sind die Stärken der Gruppendynamik (lacht) aus meiner Sicht. Und die Schwachstellen sind der Einstieg auf der falschen Ebene, das Beharren auf der Ebene oder das Sich-Sicher-Fühlen bei Aufträgen von einer Institution, die in der Organisation insgesamt aber eigentlich nichts zu sagen hat. Und damit auch beim operativen Management nicht in irgendeiner Form eine Autorität oder Einflusspotential darstellt, sondern bloss ne Form von speziellem Wissenspool, also eine Stabsfunktion.

---

<sup>44</sup> Vgl. die beiden Titel im Literaturverzeichnis Doppler u.a. 2004, Doppler und Voigt 2012

Dann ist auch eine Schwachstelle, dass eine Reihe von gruppendynamischen Veranstaltungen von Organisationen sozusagen als Freizeitvergnügen, als Bonus für eine gute Leistung oder sonst was, verteilt worden sind, also eine Art Spielwiese nach dem Motto, „Ja, gehen Sie doch mal in so ein...“. Es gab ja mal das Beispiel mit dem Segelkurs, das kann man ja genauso mit der Gruppendynamik machen und so ist es auch geschehen. Dass also Leute irgendwie dahingeschickt worden sind nach dem Motto „Schauen Sie mal, vielleicht tun Sie da was für sich“. Aber das war völlig unverbindlich. Da hat niemand gedacht, das hat Aus- oder Rückwirkungen auf die Organisation. Das war völlig zweckfrei als „Give-Away-Bonus“ gedacht. Und ich denk mal, eine ganze Reihe von Trainings sind damals genauso gelaufen.

**König:** Mit diesem Teilnehmerkreis, die geschickt wurden, aber nicht mit der Intention, in der Organisation was zu verändern.

**Voigt:** Und auch der Trainer hat nicht gesagt, das ist der richtige Teilnehmerkreis. Der Trainer kam und hat den Kreis derer, die geschickt wurden, vorgefunden. Und die saßen da und haben ein Programm erwartet, das sie selbst nicht kannten. Die Trainer damals andererseits, die hatten ja immer ihren festen Job in ihrer eigenen Organisation. Die kannten die Organisation der Teilnehmer nur vom Hörensagen, von einer Seite her. Und sie waren für eine bestimmte Veranstaltung eingekauft. Nicht mehr. Also, ich hab einmal das Wort geprägt vom Hobbytrainer. Die meisten Trainer haben zwei, drei, Trainings im Jahr gemacht, nicht mehr.

**König:** Was waren denn die Zahlen der Trainings, die Du in Deiner Hochzeit im Jahr gemacht hast?

**Voigt:** (überlegt) 15 bis maximal 20

**König:** Oh.

**Voigt:** Also circa 60 Trainingstage: in Projekten, Teilabschnitten in Projekten, die mit Trainings konzipiert waren.

**König:** Ja. Okay. 15, 20 Trainings-Veranstaltungen?

**Voigt:** Aber das waren keine zehntägigen Trainings. Das geht ja weder vom Kalender her, auch hätten Organisationen solche Zeitverbräuche gar nicht akzeptiert.

**König:** (lacht)

**Voigt:** Nee, das waren zum Teil dreitägige Workshops. Das war aber auch mal ein einwöchiges Training, dafür muss man bei einer Organisation natürlich kämpfen. Dass da 20 Leute für eine ganze Woche freigestellt werden und noch dazu, wenn das Management ist. Und bei höherem Management braucht man darüber gar nicht reden. Da hat der Vorstand gesagt: „eineinhalb Tage“. Punkt! Mehr Zeit habe ich gar nicht. Die dann sinnvollen Inhalte und passenden Arbeitsstrukturen, Formen und Formate waren dann Fragen der konzeptionellen Vorarbeit.

**König:** Nun ist das Organisationsthema in der Sektion damals in meiner Wahrnehmung nicht wirklich gelandet. Es hat ja dann diese Auslagerung gegeben in die Gesellschaft für Organisationsentwicklung, nach meinem Eindruck, weil das nicht genügend integrierbar war.

**Voigt:** Also, hm, der Marx hat ja mal gesagt: „Das Sein bestimmt das Bewusstsein.“ Also, wenn ich einen Job hab mit einem guten Gehalt, und das andere, die Gruppendynamik, nimmt vielleicht fünf Prozent meiner Gesamttätigkeit ein, dann denke ich über diese fünf Prozent natürlich anders, da denke ich auch: Was macht mir Spaß? Wofür habe ich Interesse? Und nicht, das ist eigentlich eine Lebensaufgabe, in und mit der ich arbeiten will. Und zweitens, ich denk auch nicht „Wie kann ich denn davon leben?“ Denn ich habe ja mein Gehalt.

Wir mussten davon leben: verheiratet, ZAP mit Gemeinkosten, Angestellten, Sekretariat, Räumen, Mieten. Das musste ja irgendwann erwirtschaftet werden. Also, für 400 Mark damals am Tag konnte ich nicht arbeiten. Das lag schon daran, dass das unter dem Einkommen eines Handwerkers lag. Also, das waren zwei Welten. Für die einen war das was Existentielles, für die anderen eigentlich nicht, sondern eher Freistellung im Job für Fingerübungen.

**König:** Aber deswegen mit einem größeren Freiraum in einer gewissen Weise.

**Voigt:** Jetzt auf unserer Seite oder auf der des fest angestellten Trainers? Also, der Angestellte konnte in seiner Freizeit letztlich experimentieren, ausprobieren, machen was er wollte.

**König:** Genau

**Voigt:** Für uns war es schon ein Unterschied. Die Freiräume waren dafür: ich habe keinen Vorgesetzten, mir sagt niemand, was ich machen muss. Ich kann frei entscheiden, ich kann mir meine Kollegen aussuchen, mit denen ich arbeiten will. Also solche Sachen. Und in dem Kontext kann ich auch neugierig und experimentell sein. Was Neues ausprobieren!

**König:** Aber Du stehst viel größer unter Erfolgsdruck und wahrscheinlich sehr stark innerhalb der Strukturen.

**Voigt:** Wahrscheinlich, ja, wahrscheinlich schon.

## **Verlagerung der Interessen und Beziehungen**

**König:** Die Ausgangsfrage war ja, dass dieses Organisationsthema ein bisschen ausgelagert wurde in den 80er Jahren in die Gesellschaft für Organisationsentwicklung.

**Voigt:** Na ja, des war aber nicht so klar. Wir haben es schon eine Zeit in der Sektion gehalten, haben auch dafür Werbung gemacht, auch eingeladen. Bloß, eine drei- oder auch 5-tägige Veranstaltung ist halt nicht gutachtenfähig gewesen, damals war es ja mindestens zehntägig, sowas kriegt man ja von einer Organisation überhaupt nicht bezahlt. Da stellt auch niemand die Leute frei für. Also, insofern gab es da schon einen Haken. Wir haben einfach auf diese Weise, trotz einem Riesenbedarf an Gruppendynamik zu damaligen Zeiten, – 60er, 80er Jahre – eine Riesenchance gehabt und keine entsprechenden Angebote. Deshalb haben sie dann andere ergriffen.

Auf der Seite der Ausbildungskandidaten haben wir allerdings schon eine Struktur geschaffen, die Gruppenleiterfortbildung. Aber für die Leut am Markt gab's des nicht. Damals haben sich dann tausend andere Berater – man sieht ja und hört ab und zu, was die da anstellen – die haben sich halt die Felder geschnappt, die wir nicht bedienen wollten oder konnten.

Und dann habe ich gehört, da arbeitet einer mit Hypnose, der andere legt dich in Tiefschlaf, erzählt irgendwas und trommelt dabei. Da hab ich mir gedacht, na ja, die Organisation, die sich so einen Unfug einkauft, die hat ja eigentlich einen Bedarf, die sucht ja Hilfe, die will ja was (lacht). Sonst gäb's des ja nicht.

Aber wir haben einfach mit gebundenen Händen da drin unsere Methodenreinheit diskutiert in der Sektion. Das hat dann schon dazu geführt, dass ich mir irgendwann gesagt hab, das Thema spreche ich gar nicht mehr an – da fehlt mir die Lust. Ich will auch nicht zwischen therapeutischer Orientierung und Organisationsbezügen wie gelähmt hängen bleiben, deshalb spreche ich das Thema auch nicht mehr an. Insbesondere als dann gesagt wurde, die Organisationsperspektive müsste eigentlich in den Namen rein. Das würde dann heißen „Gruppendynamik und Organisationsberatung“, war damals ein Vorschlag. Und dann gab es Diskussionen darüber, ob das jetzt Organisationsberatung oder Organisationsdynamik heißen muss. Aber wirklich passiert ist eben nichts, außer dass eben z.B. der Verband für Supervision außerhalb entstand. Damit war auch das Thema Coaching ausgelagert wie die Balint-Gruppenarbeit bei den Analytikern

Und Organisationsdynamik, das ist ja irgendeine Bewegung im Kräftefeld einer Organisation, die findet immer statt. Aber warum nicht „Organisationsberatung“ sagen, um das sichtbar zu machen? Und den Umgang damit zu reflektieren und vermittelbar zu machen?

Ich berate in den Organisationen mit unterschiedlichen, aber eben mit gruppenspezifisch geprägten und geformten Prozessen und Instrumenten. Und nur eines davon sind gruppenspezifische Trainings. Des is nicht in die Köpfe reingegangen. Da galt die Reinheit in der Diktion. Nachdem dann die alten Mitglieder auch immer weniger gekommen sind und ich mich hin zum Gesamtvorstand verflüchtigt hatte, habe ich Diskussionspartner halt auch außerhalb der Sektion gesucht und auch gefunden.

**König:** Das heißt, die konzeptionelle Entwicklung hat sich auch zum Teil verlagert.

**Voigt:** Nicht mehr in der Sektion. Es waren dann Kooperationspartner von außen, leider, die hätte ich gerne in der Sektion gehabt. Aber das waren dann zum Beispiel der Christoph Lauterburg<sup>45</sup> und Hajo Rieckmann<sup>46</sup> oder Stephan Fröhlich<sup>47</sup> von der Swiss Air. Und andere haben das auch so gemacht. Das hat dann ja zur Gründung der GOE<sup>48</sup> geführt. Die war dann

---

<sup>45</sup> Christoph Lauterburg (1937-2016), Organisations- und Managementberater, mit dem auch Klaus Doppler regelmäßig kooperierte, unter anderem bei dem gemeinsam verfasster Publikation *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, zuerst 1994, ein bis heute immer wieder aufgelegter Bestseller der Organisationsberatungsliteratur.

<sup>46</sup> Hajo Rieckmann (1946-2008), Studium Soziologie, Psychologie, Betriebswirtschaft. Fünf Jahre Managementfunktionen bei Procter & Gamble (Deutschland), Assistent an der Universität Wuppertal im Bereich Wirtschaftswissenschaften und Organisationsentwicklung, ab 1985 Prof. für Organisations-, Personal- und Managemententwicklung in Klagenfurt.

<sup>47</sup> Stephan Fröhlich (1937), Dr. Jur., ab 1965 Gerichtsschreiber, Assistent Direktor Werkzeugmaschinenfabrik Buehrle, Ausbildung in Gruppendynamik und TZI WILL-Gruppenleiter, bis 1992 bei Swissair in verschiedenen Funktionen, zuletzt Leiter Unternehmensentwicklung (Corporate Development) und Mitglied der Geschäftsleitung, danach bis ca. 2015 freiberuflicher Berater, 1975-2014 Mitbegründer und Mitarbeit in der Gruppe ELN (European Leadership Network), mit Christoph Lauterburg, Klaus Hinst, Uli Hage und Bert Voigt.

<sup>48</sup> Laut Information von Karsten Trebesch wurde 1978 in Aachen auf dem 1. Europäischen Forum für Organisationsentwicklung der Plan geboren, einen Fachverband zu gründen. 1980 kam es zur Gründung der

allerdings auch ein Irrtum weil sie sich ja letztlich wieder aufgelöst hat. Es gab einige die wollten eine Hürde, also einen Qualifikations-Check, eine Art Akkreditierung wie im DAGG. Und andere haben gesagt: „Nein, wir wollen keine solche Hürde.“

**König:** Eine Zugangshürde zum Verband?

**Voigt:** Das war das Thema. Da gab es eine Gruppe, das waren auch der Klaus Doppler, der Lothar Nellessen und auch ich, die gesagt haben, ohne des franst das Ding aus wie ein alter Teppich. Und andere haben gesagt: „Nein, das ist nicht egalitär, wir lassen jeden rein.“ Und dann haben wir gesagt, dann ist es für ganz viele bedeutungslos, nicht attraktiv. Dann schreibt keiner hinter seinen Namen „GOE“. Und so war's dann auch.

**König:** Du hast ja dann Deine Aktivitäten – das hast Du eben angesprochen – in den DAGG-Vorstand verlagert. Du warst eine Zeitlang stellvertretender Vorsitzender, glaube ich.

**Voigt:** Zehn Jahre lang. Erst mit Dieter Ohlmeier<sup>49</sup> und dann mit Gerhard Rudnitzki<sup>50</sup>.

**König:** Zehn Jahre lang? Kannst Du dazu noch was erzählen? Was war da für Dich sinnerfüllend, dass Du das zehn Jahre lang gemacht hast.

**Voigt:** Also, sinnerfüllend waren die Beziehungen, die ich da drin gehabt habe. Der Einblick in andere Sektionen, der viel Spaß gemacht hat, weil das zum Teil für mich auch Fremdland war. Also auch die Analytische Sektion, die bis dahin für mich nur Image war. Ich hab in meiner angefangenen und dann abgebrochenen analytischen Ausbildung ja nur das Münchener Institut kennengelernt und das war Tohuwabohu, mit Riemann<sup>51</sup> und einem Grundstreit, was eigentlich die wirkliche Psychoanalyse ist und was sozusagen Nazi-Zeug, also Schultz-Hencke<sup>52</sup> und noch die vom Göring-Institut. Also, ich hab das angefangen und die erste Zeit vom ZAP habe ich noch begleitend eine psychoanalytische Ausbildung gemacht. Hab dann aber irgendwann das Handtuch geschmissen und hab gesagt „Nee, das ist mir zu theoretisch fern und spekulativ“. Das war es in einer gewissen Weise auch. Und heut macht es meine Tochter, und siehe da, sie findet Wohlgefallen dran und ich unterstütze sie auch. Da hat sich die Psychoanalyse

---

Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE). Beteiligt waren insgesamt 12 Gründungsmitglieder, „die zwölf Apostel“, neben Trebesch die Gruppendynamiker Klaus Doppler, Lothar Nellessen und Bert Voigt, sowie Christoph Lauterberg, Burkhard Sievers und andere. Ab 1990 begann sich die GOE allmählich aufzulösen, zuletzt gab es in der Schweiz noch einen kleinen Nachfolgeverband. Streitpunkte waren die von Voigt genannten „Hürden“ und der Umgang mit der 1982 gegründeten Zeitschrift für Organisationsentwicklung, die von einigen Redaktionsmitgliedern aus dem Verband herausgelöst wurde und bis heute existiert.

<sup>49</sup> Dieter Ohlmeier (1936) Arzt, Psychologe, Psychoanalytiker, Gruppenanalytiker und Hochschullehrer in Kassel. 1976-1982 Vorsitzender des DAGG, 1985-1992 Leiter des Sigmund-Freud-Instituts in Frankfurt am Main.

<sup>50</sup> Gerhard Rudnitzki (1937), Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie und Psychotherapeutische Medizin, Psychoanalytiker, Gruppenanalytiker, 1988-1994 Vorsitzender des DAGG.

<sup>51</sup> Fritz Riemann (1902-1979), Psychologe und Psychoanalytiker, 1946 Mitbegründer des Instituts für psychologische Forschung und Psychotherapie in München, 1974 umbenannt in Akademie für Psychoanalyse und Psychotherapie.

<sup>52</sup> Harald Schultz-Hencke (1892-1953), Arzt, Psychiater und Psychoanalytiker, Vertreter der Neopsychoanalyse, spielte eine umstrittene Rolle bei der Gleichschaltung der Psychoanalyse 1933, Mitglied des Göring-Instituts in Berlin, Deutsches Institut für psychologische Forschung und Psychotherapie, so genannt nach Heinrich Göring, einem Vetter des Reichsministers Hermann Görings.

zwischenzeitlich wahnsinnig geändert. Also, Psychoanalyse heute, nach Kernberg<sup>53</sup> und mit Argelander<sup>54</sup>, kannst eigentlich nimmer vergleichen mit der Psychoanalyse, die damals im Schwange war. Genauso war's auch mit der Gruppendynamik.

**König:** Wenn Du das jetzt auf die Gruppendynamik anwendest, diesen Gedanken. Was war Gruppendynamik damals, was Dich so angezogen hat und Dich auch irgendwie begleitet hat, und was siehst Du heute, wenn Du draufschaut?

**Voigt:** Da habe ich nur noch wenig Einblick. Also, ich bin ja nicht in der DGGO. Da war der Anfang vor der Gründungsveranstaltung, mit der Monika Stütze<sup>55</sup>, die damals die Ausgründung geleitet hat. Ich hab mir das angeschaut, aber es hat damals kaum jemand gegeben, wo ich gesagt habe, das ist jetzt ein Gesprächspartner, der teilt meine Interessen, methodisch oder inhaltlich vom Arbeitsfeld her. Und gleichzeitig gab es ein Beziehungsdefizit, das waren Leut, die ich kaum kannte. Freundschaften entwickeln sich immer aus Berührungspunkten. Das ist halt mein Beruf. Und meine Freundschaften, die heute noch da sind und mit denen ich noch Kontakt habe, die sind eigentlich häufig in dem beruflichen Feld durch Zusammenarbeit entstanden; durch schöne und manchmal auch missliche Erlebnisse, die man gemeinsam durchgestanden hat und die einen irgendwie zusammenbringen und dann auch Vertrauen bilden, so nach dem Motto: „Da muss ich nicht weiter hinschauen, da weiß ich wer das ist. Und wenn ich den fünf Jahr nicht treff' und ich seh' ihn, dann weiß ich, auf den kann ich mich verlassen.“ Und das hat es da einfach noch nicht gegeben, oder nimmer gegeben.

**König:** Wir kommen langsam in die Landebahn.

**Voigt:** Na ja gut. Also ich war ja dann eine Zeit in den USA und hab mir das da angeschaut. Das hat mich dann auch noch mal befruchtet. Ich war am MIT<sup>56</sup>, an der Sloan School<sup>57</sup> und hab was an den NTL<sup>58</sup> gemacht und hab gesehen, wie sich die Gruppendynamik und Organisational-Development dort drüben entwickelt haben. Ich hab mit Roger Harrison<sup>59</sup> diskutiert und Edgar Schein<sup>60</sup> gehört, das war noch einmal was anderes, weil die sind ja wirklich

---

<sup>53</sup> Otto Friedmann Kernberg (1928), geb. in Wien, US-amerikanischer Psychiater und Psychoanalytiker, Prof. für Psychiatrie am Weill Cornell Medical College, zentraler Vertreter psychoanalytischer Objektbeziehungstheorien.

<sup>54</sup> Hermann Argelander (1920-2004), Arzt und Psychoanalytiker, 1960-1977 Leitung der Ambulanz des Sigmund Freud Instituts in Frankfurt, 1977-1987 Prof. für Psychoanalyse an der Universität Frankfurt.

<sup>55</sup> Monika Stütze-Hebel (1953), Studium der Psychologie, 1978 Dipl. Psych., wiss. Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Sportpsychologie TU München, 1993 Promotion, Trainerin für Gruppendynamik und Gestalttherapeutin, Supervisorin, Psychologische Psychotherapeutin, 2004-2012 Vorsitzende der DGGO und Vorstandsmitglied DAGG.

<sup>56</sup> Massachusetts Institute of Technology, Technische Hochschule und Universität in Cambridge im US-Bundesstaat Massachusetts, wichtiger Ort für die Entwicklung der frühen Gruppendynamik.

<sup>57</sup> Auf Nachfrage erwähnte Bert Voigt, er habe an der Sloan School am MIT in Boston/Massachusetts Kurse besucht zu den Senge'schen Archetypen und deren diagnostische Implikationen in sozialen Systemen.

<sup>58</sup> National Training Laboratories, 1947 von Kurt Lewin gegründet, nach dessen Tod im gleichen Jahr von den Mitbegründern Ron Lippitt, Lee Bradford und Ken Benne weitergeführt, spielte eine zentrale Rolle bei der Entwicklung der T-Gruppe.

<sup>59</sup> Roger Harrison (1954), geb. in Hannover, mit schottischen Wurzeln, wuchs in den USA und Großbritannien auf. Als Unternehmensberater bis 1996 in London und anschließend bis 2010 in München und Den Haag selbständig tätig.

<sup>60</sup> Edgar Schein (1928-2023), in Zürich geboren, als Kind mit seiner jüdisch-stämmigen Familie Emigration über Odessa und Prag 1938 nach Chicago, 1952 Promotion in Sozialpsychologie in Harvard, wurde zu einer zentralen Figur der US-amerikanischen sozialpsychologischen Organisationsentwicklung.

große Sachen angegangen. Was ich auch gerne gemacht hätte, in Nürnberg zum Beispiel. Da ist es uns nur einmal gelungen, mit einer Sanierung im Stadtplanungsbereich. Da hatten wir ein neues Förderprogramm zur Stadtsanierung mit der Verpflichtung, nicht nur die Gebäudesubstanz als Ensemble, sondern auch die soziale Infrastruktur des Viertels und die sozial-atmosphärischen, kommunikativen Aspekte möglichst zu erhalten. Also die Nachbarschaftskultur. Und das hat natürlich erst einmal einen Prozess der Ratlosigkeit ausgelöst, bei dem niemand wusste, wie man so etwas überhaupt angehen soll – das war die letzte Phase meiner Stadtratszeit, in der auch ein Projekt wie das KOMM<sup>61</sup>, das umstrittene Kommunikationszentrum der Stadt, entwickelt wurde.

Das war die architektonische und bautechnisch substanzielle Sanierung eines Stadtteils, bei der die Leut zwar in der Bauzeit wirklich umgezogen, aber letztlich doch drin geblieben sind in ihrem alten Viertel, in die Planungen einbezogen und am Ablauf beteiligt wurden. Der Charakter, die Struktur und das Feeling haben sich ziemlich erhalten, ohne größere Friktionen und Entfremdungen. Das war damals in Nürnberg möglich. Wir haben so ein Projekt später auch für die Stadt Wilhelmshafen konzipiert und begleitet, im Werfthaus-Viertel, in Bant.

In Veränderungsvorhaben, und in den größeren davon sowieso, gibt es immer reziproke Wechselprozesse, immer an der Linie der sozialen Dynamik entlang, die im Laufe so einer Maßnahme entsteht. Und da kommen dann eben Irritationen, bösartige Konflikte und auch existentielle Verletzungen, die dann hohe emotionale und materielle Aufwände verursachen können. Wir haben da versucht den Prozess zu begleiten, Ereignisse zu verfolgen und auf Gefahrenstellen präventiv hinzuweisen und sie auch transparent zu machen. Und an den Spannungsfeldern zu moderieren. Also das Change Management gestalten zu helfen.

Es gibt dabei letztlich immer mindestens zwei Dinge, die in einem prinzipiellen Spannungsverhältnis stehen! Einerseits das Verhalten und dann die Verhältnisse in denen das stattfindet. Und die Frage der Gruppen- und Organisationsdynamik ist: Wie beeinflussen sich Verhalten und die Verhältnisse wechselseitig? Kann Verhalten die Verhältnisse und die strukturellen Gegebenheiten überhaupt beeinflussen und wirklich verändern? Und umgekehrt: Wie beeinflussen diese Verhältnisse dann zwangsläufig auch wieder das Verhalten und steuern und strukturieren das? Denn genau an diesen Reiz-Punkten entsteht oder verbraucht sich ein erheblicher Teil der Energie und Kraft, die wir ja brauchen um Entwicklungen zu treiben. Sie entstehen eben aus der Spannung und Dynamik zwischen zwei gegensätzlichen aber sozial und psychologisch einflussreichen Bezugspunkten. Wie auch bei den Themen, die wir zuerst gehabt haben: Kooperation und Konkurrenz. Ein gutes Team – also, ich kenne kein wirklich leistungsstarkes Team, das nicht letztlich seine Energie und Innovationskraft entwickelt hat aus der Spannung und der Dynamik von Wettbewerb und Kooperation.

**König:** Okay.

**Voigt:** Also Konkurrenz und Kooperation, und zwar gleichzeitig! Das heißt: Konkurrenz unter Kooperationsbedingungen oder Kooperation unter Konkurrenzbedingungen.

**König:** Das ist doch ein gutes Schlusswort.

**Voigt:** Ja. Gruppendynamik eben.

---

<sup>61</sup> Um das 1973 gegründete selbstverwaltete Jugendzentrums KOMM entstanden immer wieder politische Konflikte.

## Biografische Notiz

### **Geb. 1942 in München**

Studium der Psychologie und Soziologie an den Universitäten in München und Erlangen-Nürnberg, Diplom 1968, Promotion 1972;

Sozialpsychologische Forschung in der Arbeitsgruppe Prof. Bergler,

Trainer für Gruppendynamik (DAGG);

Weiterbildung in Psychotherapie;

Post-Doc-Aufenthalt an der Universität Berkeley/Cal. und Arbeit im Projekt *Integral Urban House* (Univ. Exten.);

Aus- und Fortbildung in *Organisation Development* an den National Training Laboratories (NTL), und der Sloan School (MIT).

### **Beruflicher Werdegang**

Mitbegründung, Aufbau und Geschäftsführung eines Beratungs- und Forschungsinstituts für angewandte Psychologie in Nürnberg (ZAP);

Lehrtätigkeit an mehreren Hochschulen;

Lehrauftrag am Bundesamt für Organisation (CH) für Organisationsdiagnose und -entwicklung;

Mitglied und Sprecher der wissenschaftlichen Begleitung zur Reform des §218 des Bundesministeriums für Jugend, Familie und Gesundheit (BMJFG);

Mitglied der Staffs des Gottlieb-Duttweiler-Instituts (CH) und des Hernstein-Instituts (AT);

1972-1978 SPD-Stadtrat in Nürnberg, zuständig für Stadtplanung und Stadtentwicklung;

Durchführung vielfältiger Beratungsprojekte in Unternehmen, Institutionen und Kommunen zur Unterstützung bei der Strukturierung, Gestaltung und nachhaltigen Umsetzung von Veränderungsvorhaben mit dem Fokus auf der Verknüpfung sozialpsychologischer bzw. gruppendynamischer Herangehensweisen mit organisationswissenschaftlichen Konzepten und - neben wirtschaftlichen - auch unternehmenskulturellen Zielen.

### **Mitgliedschaften, Ehrenämter**

1975-1981 Geschäftsführender Vorsitzender der Nürnberger Initiative für Sozialtherapie (NIST);

1978-1982 Mitglied im Vorstand des Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG);

1982-1990 stellvertretender Vorsitzender des DAGG.

## Publikationen von Bert Voigt

- Voigt, Bert** (1972), Genuss, ein soziologisches Wertsystem auf philosophischem Hintergrund. Ein Beitrag zu einer empirischen konzeptiblen Soziologie des Genusses, Erlangen, Nürnberg, Univ. Diss.
- Nahrman, Friedel, Jochen Schmidt, **Bert Voigt** (1975), Götter, Laien und andere. Zur Ausbildungssituation in der Sektion Gruppendynamik im DAGG, in: Gruppendynamik, Jg. 6, H. 3, S. 226-232.
- Bert Voigt** (1975), Gruppendynamik. Eine Möglichkeit zur Erweiterung der persönlichen und professionellen Kompetenz in sozialen Berufen, in: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Jg. 6, H 4, S. 290-307.
- Doppler, Klaus, **Bert Voigt** (1977), Entwicklung und Tendenzen Angewandter Gruppendynamik in Deutschland. Ein Befragungsergebnis und einige Vermutungen über die nähere Zukunft, in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Jg. 12, S. 34-48. Wiederabgedruckt in: Peter Kutter (Hrsg.), Wege der Forschung. Gruppendynamik der Gegenwart, Darmstadt 1981, S. 437-453.
- Jochen Schmidt, Katarina Hinst, **Bert Voigt**, (1977), Das Lab „hinter den Kulissen des Labs“. Informelle Systeme in gruppendynamischen Laboratorien, in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Bd. 12, H. 1/2, S. 182-197.
- Knöferl, Günter, **Bert Voigt**, Kurt Kolvenbach (1981), Wissenschaftliche Begleitung Modellprogramm „Beratungsstellen“ 218. Schlussbericht. Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit, Bd. 127, Stuttgart: Kohlhammer.
- Antons, Klaus, **Bert Voigt** (1982), Transferprobleme oder: Wie finde ich die selbst versteckten Osterier? aus: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, S. 189-194. Mit einem Nachwort von 1995 wiederabgedruckt in: Oliver König (Hrsg.)(2005), Gruppendynamik. Geschichte - Theorien - Methoden - Anwendungen – Ausbildung, München: Profil Verlag, S. 174-182.
- Schmidt, Jochen, Klaus Doppler, **Bert Voigt** (1982) Methodendogmatik und Feldorientierung. Überlegungen zu ihrem Verhältnis in der Trainerausbildung, in: Gruppendynamik, Jg. 13., S. 247-257.
- Klaus Doppler, **Bert Voigt** (1982), Gruppendynamik und der institutionelle Faktor. Dynamisierung und Stabilisierung von Verhalts- und Systemstrukturen durch gruppendynamische Praxis, in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Jg. 17, S. 280-297. Auch in: Claus Henning Bachmann (Hrsg.)(1981), Kritik der Gruppendynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozialen Lernens, Frankfurt: Fischer, S. 340-363.
- Schmidt, Jochen, **Bert Voigt** (1983), Gesellschaftlicher Normenwandel und Beratungsbedarf, in: Zeitschrift für Sexualpädagogik und Familienplanung, H 3, S. 141-257.
- Voigt, Bert**, Klaus Antons (1987), Systematische Anmerkungen zur Intervention in Gruppen, in: Gruppendynamik, Jg. 18, H. 1, S. 29-46. Wiederabgedruckt in: Oliver König (Hrsg.)(2005), Gruppendynamik. Geschichte - Theorien - Methoden - Anwendungen – Ausbildung, München: Profil Verlag, S. 224-246.

- Bauer, Brigitte, René Kemm, **Bert Voigt** (1989), Experiment mit einer alternativen Lernorganisation, in: Thomas Sattelberger (Hrsg.), Innovative Personalentwicklung. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden: Gabler, S. 115-132.
- Voigt, Bert** (1993), Team und Teamentwicklung, in: Organisationsentwicklung, H. 3, S. 34-49. In erweiterter Form wiederabgedruckt in: Velmerig, Carl-Otto, Karl Schattenhofer, Christian Schrapper (Hrsg.), (2004), Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppensdynamische Zwischenbilanz, Münden: Juventa, S. 157-207.
- Doppler, Klaus, Hellmuth Fuhrmann, Birgitt Lebbe-Waschke, **Bert Voigt** (2004), Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Frankfurt/Main: Campus Frankfurt.
- Riedrich, Timo, **Bert Voigt** (2011), Veränderungsmanagement, in: Die Bank, Nr. 8, S. 80-84.
- Voigt, Bert** (2019), Organisationsdiagnose – ein diskursiver Prozess weckt Energie für Veränderung, in: Michael Faßnacht, Hubert Kuhn, Christian Schrapper (Hrsg.), Organisation organisieren. Gruppendynamische Zugänge und Perspektiven, Münden: Juventa, S. 157-190.
- Riedrich, Timo, **Bert Voigt** (2011), Veränderungen durch visuelle Kommunikation wirksam initiieren: das Changemap-Konzept im Einsatz bei einem großen Energieversorgungsunternehmen, in: Organisationsentwicklung, Jg. 30, S. 72-80
- Doppler, Klaus, **Bert Voigt** (2012), Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern, Frankfurt/Main: Campus.

1975 bis 1980: Diverse Veröffentlichungen zu sozialpsychologischen Themen, Kooperation, Konflikt und Konfliktmanagement sowie Handlungsforschung/Action Research

Mitautor des Fachlexikons der sozialen Arbeit, 1-9 Aufl.

Mitarbeit an Rundfunksendungen in

BR 2 / 1975 (Flucht in die Selbsterfahrung?);

NDR 1, SFB (1976) (Gruppentherapie);

DRS, Studio Basel (1978) (Gruppendynamik und Realität).