

GRUPPENDYNAMIK/GESELLSCHAFT

Frank Stähler
Monika Stützle-Hebel
(Hrsg.)

Demokratie machen

*Gruppendynamische
Impulse*

Systemische Forschung im Carl-Auer Verlag



Inhalt

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

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

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

GRUPPENDYNAMIK IM POLITISCHEN UND GESELLSCHAFTLICHEN KONTEXT

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

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

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

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

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

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

Thomas Vogl

„Wohnsinn wagen“ – Demokratie und Wohnprojekte Wie gruppendynamische Fähigkeiten die Demokratie in Wohnprojekten fördern

2008 lebten weltweit erstmals mehr Menschen in der Stadt als auf dem Land. Mit dieser global beobachtbaren Urbanisierung gingen im Nachkriegsdeutschland zwei demografische Entwicklungen einher, die unsere Demokratie maßgeblich geprägt haben: der Niedergang des Bauerntums und das enorme Wachstum der Studierendenzahlen. Das erste schadete dem Land. Das zweite nutzte der Stadt (vgl. Hobsbawm, 1995, S. 363–380). Cum grano salis kann man behaupten, der politisch-ökonomische Bedeutungsverlust der Provinz hat die Stadt im Gegenzug aufgewertet. Mit sehr ambivalenten Folgen. Blickt man nach der Wahl 2017 auf eine Karte Österreichs, sieht man drei grüne Inseln im blauen Meer: Wien, Linz und Graz. Das Bild in Deutschland ist ähnlich: Während die AfD in Gemeinden mit mehr als 50.000 Einwohner_innen kaum einen Fuß auf den Boden bekommt, geht es bei mehr als 500.000 Einwohner_innen für die Linke erst so richtig los. Es liegt nahe, zu sagen: Die Zukunft der Demokratie liegt in der Stadt. Ein Wohnbauprojekt in München kann als Beispiel dafür gelten, wie Städter_innen Stadt und Land zu verbinden versuchen: die weltoffene, demokratische Gesinnung der Großstadt mit der dörflichen Gemeinschaft im „Grünen“.

DER TREND ZUM DORF IN DER STADT

Zeitgemäße Städter_innen beschäftigen sich nach der Arbeit mit „urban gardening“, pflegen „Stadtäcker“ und Dachgärten oder gründen Initiativen, die aus einer modernen Großstadt eine zukunftsfähige, ökologische „Transition Town“ machen wollen. Der Verdacht liegt nahe, dass sich progressive Großstädter mit ihrer urbanen Überlegenheit nicht wirklich wohlfühlen. Wie sollten sie auch. Die Städte tragen unverhältnismäßig stark zum Klimawandel bei und sind in hohem Maße abhängig vom Zustrom an Lebensmitteln und Energie. Bei der Münchner Transition Initiative kann man deshalb Gruppen besuchen: „Sensenkurs“, „Streuobstwiese pflegen“, „Regionale Lebensmittelversorgung“, „Permakulturtreffen in Riem“, „Urbane-Gärten München“ u. a. m. Gleichzeitig wird „Wohnen“ professionalisiert

und demokratisiert: Die WohnWerkstatt des Vereins „Urbanes Wohnen“ in München bietet beispielsweise an: „Beratung“, „Förderung von Selbstorganisation, Gemeinschaftsbildung, Partizipation“, „Bürgerbeteiligung, Integrierte Ortsentwicklung“, „Bildungsangebote“ etc. Das Ziel ist klar: man will das Beste aus zwei Welten. Die Autarkie, Gemeinschaft und grüne Lebensqualität der Provinz, und dazu die urbane Selbstbestimmtheit und kulturelle Vielfalt der Großstadt. Wo kann es das geben? In kleineren städtischen Einheiten wie einem Kiez, einem Stadtviertel. Das ideale Stadtviertel funktioniert wie ein Dorf: Man kennt sich vom Sehen, hat ein reges Vereinswesen, intakte hilfsbereite Nachbarschaften, unerschöpfliche Ressourcen an ehrenamtlicher Mitarbeit, und eine noch verträgliche Mischung an Milieus und Einkommensgruppen. Gleichzeitig ist das ideale Stadtviertel eine klare Absage an das Dorf: Yoga-Gruppe statt Trachtenverein, LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) statt ADAC, Dachauer Kartoffelkombinat statt BAYWA-Großbetriebe, think global buy local – der kritische Kiezler will Gesellschaft *und* Gemeinschaft. Das lässt er sich etwas kosten. In München liegt im Viertel „am Ackermannbogen“ in Schwabing West die Erstbezugsmiete einer Neubauwohnung – Stand 2017 – bei 23 Euro pro Quadratmeter. Damit sind die wichtigsten Gründe genannt, die zur Entstehung von städtischen Wohnbaugenossenschaften führen. Man will ein bezahlbares Wagnis eingehen, zum Beispiel bei der Wohnbaugenossenschaft *wagnis e. G.* in München, die ihre Ziele als Akronym im Namen trägt: **W**ohnen und **A**rbeiten in **G**emeinschaft, **n**atürlich, **i**nnovativ und **s**elbstbestimmt.

DER BEITRAG DER WOHNBAUGENOSSENSCHAFTEN ZUR DEMOKRATIE

In dem geschilderten städtischen Selbstverwirklichungs-Milieu gedeihen Wohnbaugenossenschaften wie die *wagnis e. G.* in München. Sie sind durch ihre partizipative Struktur echte Keimzellen der Demokratie. Wer mit demokratischen Verfahren und Werten noch nicht ausreichend Kontakt hatte, braucht sich nur einem Wohnbauprojekt anschließen. Eine partizipative Baugruppe ist ein Crashkurs in Demokratie. Ein selbstverwaltetes Wohnprojekt ist eine demokratische Institution und eine Sozialisationsagentur für Demokraten. In Wohnbauprojekten staunen regelmäßig die Kinder darüber, wie gesittet ihre Eltern mit Nachbarn im Haus nach Lösungen suchen.

Ich möchte zunächst erläutern, was es braucht, um eine demokratische Haltung zu fördern, dann wird schnell klar werden, warum das in selbstverwalteten Wohnbauprojekten regulär der Fall ist. Danach erzähle ich, der

ich selbst im vierten Wohnprojekt von wagnis lebe, ein wenig davon, wie sich die selbstgesteuerte Gruppendynamik in so einer Projekt- und Hausgemeinschaft praktisch darstellt und damit zur Demokratie-Kompetenz der Beteiligten beiträgt.

GANZ ODER GAR NICHT – WIE MAN DEMOKRAT_IN WIRD

In seinem Aufsatz „Das Verhalten, die Kenntnis und die Übernahme neuer Werte“ (Lewin, 1945) beschreibt Kurt Lewin, unter welchen Umständen sich die vom Nationalsozialismus geprägten Deutschen zu Demokrat_innen entwickeln könnten. Ein solcher Kulturwechsel müsste seiner Ansicht nach gleichzeitig die Denkstrukturen, die Valenzen und Werte, sowie die sozialen Handlungen der Menschen verändern. Die Paradoxie eines solchen Kulturwechsels besteht nun darin, dass Menschen die natürliche Anhänglichkeit an ihre Werte und ihre Denkweisen allenfalls freiwillig aufgeben. Die Umerziehung zum/r Demokrat_in muss scheitern, wenn die demokratische Kultur als konkurrierende Gesinnung dem Individuum aufgezwungen wird. Gelingen kann sie dagegen, wenn sich der Mensch freiwillig einer neuen Wir-Gruppe anschließt, in der die demokratische Kultur bereits selbstverständlich ist oder gemeinsam entwickelt wird.

„Dieses Prinzip der Wir-Gruppen-Bildung macht verständlich, warum eine völlige Anerkennung bisher abgelehnter Tatsachen am besten dadurch erreicht werden kann, dass diese Tatsachen von den Angehörigen der Gruppe selber entdeckt werden.“ (Lewin, 1945, S. 109)

Genau das geschieht in einem genossenschaftlichen Wohnbauprojekt, in dem die Gruppe der Mitglieder bereits im Planungsprozess und später in der Selbstverwaltung des gemeinsamen Hauses Formen demokratischer Mitbestimmung einübt, testet und weiterentwickelt.

HAUSGRUPPE, PLENUM, WORKSHOP – WOHNEN ALS GRUPPENAUFGABE

Anders als die Mitglieder einer Baugruppe, die ihren Zweck mit dem Einzug im Wesentlichen erfüllt hat, denken Menschen, die sich einem Wohnprojekt anschließen wollen, in größeren Zeiträumen. Das Wohnprojekt endet für mich erst mit meinem Auszug oder meinem Tod. Deshalb ist es schlau, sich die Gruppe der Hausgemeinschaft von Anfang an genau anzusehen. Wer sich an eine Hausgemeinschaft bindet, integriert sich in die Gruppe, indem er oder sie auf drei Ebenen Bindungen zu den Nachbarn eingeht (vgl. König, 2016, S. 186ff.). Die erste Art der Bindung geschieht durch *Identifikation*. Gibt es in dieser Gruppe genügend Menschen, die so

sind wie ich? Oder die so sind, wie ich sein möchte? Kann ich hier „Wir“ sagen? Nur dann werde ich mich der Gruppe zugehörig fühlen. Die zweite Art der Bindung entsteht durch *Anerkennung*. Von wem in der Gruppe werde ich in bestimmten Hinsichten als kompetent und einflussreich anerkannt? Wen erkenne ich in der Gruppe an, sodass ich ihm oder ihr Einfluss zugestehe? Drittens gehe ich *libidinöse Bindungen* ein. Wer ist für mich attraktiv? Mit wem möchte ich näher zu tun haben? Wen halte ich lieber auf Distanz? Diese drei Bindungsqualitäten werden vom ersten Kennenlern-Abend an im „gruppendynamischen Raum“ der Projektgemeinschaft verhandelt (vgl. König & Schattenhofer, 2012). Dabei geht es vor dem Einzug im Wesentlichen um die Fragen der Zugehörigkeit und der Macht, nach dem Einzug dann auch vermehrt um Nähe und Distanz. Diese Bindungen wollen sich entwickeln und gepflegt werden. Es gehört zur gruppendynamischen Kompetenz von Projektleiter_innen in Wohnbauvorhaben, Räume und Zeiten dafür zu schaffen, beispielsweise in wechselnden kleinen Gruppen bei Planungs-Workshops, auf gemeinsamen Festen und in regelmäßigen Plenen. Von besonderem gruppendynamischem Wert sind Partys mit Musik, informellen Gesprächen und Alkohol, beispielsweise als Richtfest. Feste bauen Spannungen ab und schaffen einen Ausgleich für die Arbeit und die vielen Konflikte, die den Prozess natürlicherweise würzen.

In der Projektgruppe wagnis⁴, der sich meine Frau und ich 2011 angeschlossen hatten, entschieden sich fast die Hälfte der anfänglichen Mitglieder, die Gruppe noch vor dem Einzug wieder zu verlassen. Vielen erschienen die Formen der partizipativen Planung als zu aufwendig. Sie konnten sich mit der demokratischen Kultur der Gremien, Kreise und Plenen nicht anfreunden. Andere gingen, weil sie die Hoffnung auf ihre ideale Wohnung aufgegeben hatten. Am Ende blieben die, die ein gemeinsames Haus bauen wollten und bei der Erfüllung ihrer individuellen Wohnwünsche kompromissbereit blieben.

In der Planungsphase konnten die Mitglieder selbst bestimmen, wie stark sie sich in den diversen Arbeitsgruppen engagieren mochten. Wer viel Zeit und Kraft in Arbeitsgruppen investierte, wurde mit größerem Einfluss und einem besseren Informationsstand belohnt. Außerdem lernte er/sie die anderen Gruppenmitglieder besser und früher kennen. Hier lag eine besondere gruppendynamische Herausforderung darin, die sehr unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Gruppenmitglieder zu integrieren. Ein eigener Workshop widmete sich der Frage: Wer will was zum Gelingen beitragen, wenn wir bald alle zusammen im Haus wohnen? Der Workshop an sich vermittelte schon die Botschaft „jeder Beitrag zählt“. Außerdem wurde dabei ansatzweise verhandelt, aus welchen Motiven und mit wel-

chem zu erwartenden Engagement die Mitglieder sich dem Projekt angeschlossen haben. Ein weiterer Workshop ließ drei Gruppen aus Pappkisten unterschiedliche Varianten des zu planenden Hauses basteln. Eine lustvolle Übung, die von vornherein einräumt, dass es konkurrierende Ideen dazu gibt und gleichzeitig dazu anleitet, sich über die unterschiedlichen Wünsche auszutauschen. Solche Prozesse funktionieren nur mit externer Moderation und im Umgang mit Gruppen erfahrenen Architektinnen oder Architekten gut.

Wurde die Gruppe in der Planungsphase noch von der Projektleitung der Genossenschaft durch den Prozess moderiert, war sie nach dem Einzug sich selbst überlassen. Vorausschauend hatte die Gemeinschaft neben den operativen Gruppen, die die Verwaltung des Hauses im engeren Sinne besorgen, auch eine Hausgruppe für Kommunikation vorgesehen. Sie kümmert sich seit dem Einzug darum, dass die Gruppendynamik im Haus der demokratischen Kultur zuträglich ist. Zu ihren Aufgaben gehören beispielsweise Neuzugänge, Konflikte und die regelmäßig stattfindenden Führungen durch das Wohnprojekt für externe Interessierte. Formal gesehen ist die Hausgemeinschaft eine Slow-open-Gruppe, die immer wieder einen Neuzugang zu integrieren hat, wenn jemand die Gruppe verlässt. Die wichtigste Aufgabe der Hausgruppe Kommunikation ist es, den Prozess der Großgruppe im Haus und – wo es nötig ist – auch der 17 kleineren Arbeitsgruppen im Blick zu behalten und sich um „die gute Luft“ im Haus zu kümmern. Dazu genügt es im Wesentlichen, bedarfsweise geschützte Orte für den Austausch unter Konfliktparteien zu gestalten, beispielsweise im Format des „Hausgespräches“, einer moderierten, thematischen Gruppe, zu der von den hauseigenen Moderatoren eingeladen wird. Die Hausgruppe Kommunikation trifft sich regelmäßig und „taucht den Finger“ in den Strom der vielen Interaktionen im Haus, soweit die Mitglieder diesen Fluss selbst erfahren. Gruppendynamiker_innen sind mit ihrer Ausrichtung an „rollenden Designs“ wunderbar auf diese nachfolgende Prozessbegleitung vorbereitet: laufend horchen und erspüren, was in der Gruppe los ist, und nötigenfalls reflektierend intervenieren. Die Hausgruppe Kommunikation übernimmt hier zum Teil eine ähnliche Funktion wie der Staff in gruppendynamischen Trainings. Doch dient die Selbsterforschung der Gruppe im Haus nicht wie im Training dazu, etwas über Gruppen zu lernen, sondern der Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation im Haus. Und anders als in einem Training entscheidet bei wagnis4 die Großgruppe der Bewohner_innen, welche Untergruppen sie bildet. Die Hausgruppe Kommunikation hat darauf keinen besonderen Einfluss, sie legt nicht – wie der Staff im Training – das Design der Selbstverwaltung fest. Es geht viel um Teamarbeit in

der Hausverwaltung. Insofern gleicht die Hausgruppe Kommunikation einer internen Beratungsstelle mit hilfreichen gruppendynamischen Kenntnissen.

Eine besonders demokratienaher Aufgabe stellt sich der Hausgruppe Kommunikation, wo es darum geht, im Haus gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Wenn ca. 75 Erwachsene im Plenum ihre Stimme geltend machen wollen und auf eine Zweidrittelmehrheit für ihr Anliegen hoffen, sind Machtkämpfe und Frustrationen zu erwarten. Wenig kann in diesem Rahmen wirklich ausdiskutiert werden, viele Ideen werden trotz langer Vorbereitung abgeschmettert. Deshalb hat die Hausgruppe Kommunikation für die ganze Hausgemeinschaft einen Workshop unter dem Titel „Wohnsinn wagen“ veranstaltet: was läuft bereits gut in der Gemeinschaft? Was nicht? In einem weiteren Hausgespräch wird es unter anderem um die Frage gehen: Wie wollen wir in Zukunft zu Entscheidungen kommen? Alle, die daran interessiert sind, können so gemeinsam die demokratische Kultur im Haus weiterentwickeln. Gleichzeitig erlebt die Hausgemeinschaft ihr Zusammenleben als einen Prozess, den sie selbst beobachten, reflektieren und gestalten kann. Konflikte und Machtfragen werden eher als Anlass für Gespräche denn als Bedrohung empfunden. D. h. es entwickelt sich im Haus eine Atmosphäre, die sich Versuchen autoritärer Beeinflussung fast automatisch widersetzt und selbstbewusst das Mitbestimmungsrecht der Einzelnen einklagt. Eine „selbstgesteuerte Gruppe im urbanen Dorf“, wenn man so will. Wie es zurzeit aussieht, wollen das immer mehr. Nicht nur in München.

LITERATUR

- Gephardt, H. (2012), Gruppendynamik in Baugemeinschaften. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44, S. 37–52, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hobsbawm, E. (1995). *Das Zeitalter der Extreme. Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts*. München & Wien: Carl Hanser.
- König, O. & Schattenhofer, K. (2012). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl-Auer.
- König, O. (2016). *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Lewin, K. (1945). Das Verhalten, die Kenntnis und die Übernahme neuer Werte. In G. Weiß Lewin (Hrsg), *Die Lösung sozialer Konflikte* (1968). Bad Nauheim: Christian.

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

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

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

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

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

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

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

ISBN 978-3-8497-9024-0



9 783849 790240