

Mechtild Erpenbeck

Mitschwingen und Dazwischengehen

Systemisch-gruppensystemische
Prozesskompetenz in Beratung und Training

2022

Inhalt

Vorbemerkung	9
1 Vorhang auf	10
2 Der Rahmen: Kleine Artenkunde	16
2.1 Steckbrief: Gruppe	16
2.2 Lerngruppen	18
2.2.1 <i>Im »Offenen«</i>	18
2.2.2 <i>Im Haus</i>	20
2.3 Team	22
2.4 Gremium	26
2.5 Großgruppe	27
2.6 Auftragsarten	28
3 Der andere Blick: Ein paar Perspektiven à la carte	30
3.1 Kippbilder	32
3.2 Kunst und Tanz	33
3.3 Fußball	34
3.4 Aufstellungsarbeit	35
4 Das Fundament: Emotionale Kompetenz	37
5 Anfänge	43
5.1 Zwischen Unsicherheit und Absorption	45
5.2 Auftritt Beratungsperson	47
6 Qualifiziert im Nebel stochern	51
6.1 Basis-Brillenmodelle gruppendynamisch	51
6.1.1 <i>Widerstrebende Kräfte</i>	52
6.1.2 <i>Der gruppendynamische Raum</i>	57
6.2 Basis-Brillenmodelle systemisch	63
6.2.1 <i>Werte – Normen – Attraktoren</i>	64
6.2.2 <i>Systemische Prinzipien gesampelt</i>	67
6.3 Universal-Brillenmodell: Rolle	75

7	Dazwischen gehen	81
7.1	Lernraum Hier-und-Jetzt	82
7.2	Türöffner	85
7.3	Kriterien für Prozessinterventionen	88
7.3.1	<i>Tragfähigkeit der Beziehung</i>	88
7.3.2	<i>Timing</i>	90
7.3.3	<i>Fokus – Ebene – Intensität</i>	91
7.3.4	<i>Veränderungsmöglichkeit</i>	93
8	Anschlussfähigkeit: Bei sich selbst anfangen	97
8.1	Trigger-Check	98
8.2	Innere Haltung	99
8.3	Landkarten-Inspektion	101
8.4	Antizipation und Aktion	102
9	Macht	104
9.1	In der Geistesgeschichte	105
9.2	In Gruppen	109
9.3	Exkurs: Agile Teams	110
9.4	Opposition 1: Brille »Widerstand«	118
9.4.1	<i>Kreative Abwehr würdigen</i>	119
9.4.2	<i>Kontext mitdenken</i>	125
9.4.3	<i>Stroh zu Gold spinnen (Teil 1)</i>	126
9.5	Opposition 2: Brille »Autoritätskonflikt«	130
9.5.1	<i>Trennen und verbinden</i>	131
9.5.2	<i>Stroh zu Gold spinnen (Teil 2)</i>	134
10	Miteinander laufen: Konkurrenz gegendert	142
10.1	Männer mit Männern	145
10.2	Männer mit Frauen	146
10.3	Frauen mit Männern	147
10.4	Frauen mit Frauen	150
10.5	Mittendrin: Die Beratungsperson	152
11	Vertrauen	155
11.1	Wagnis	158
11.2	Feedback	160
11.3	»Authentizität«	164

12 Abschiede	169
13 Was bleibt	173
Literatur	177
Über die Autorin	184

*Glattes Eis
Ein Paradeis
Für den, der gut zu tanzen weiß.*

Friedrich Nietzsche

Vorbemerkung

Es bleibt ein Drahtseilakt, sich schreibend zum Geschlecht der Wörter zu verhalten. Man kann es drehen und wenden, wie man will: Sprache schafft Wirklichkeiten. Ich habe mich also einmal mehr für die kreative Unordentlichkeit entschieden: Mit großem Vergnügen war ich stets auf der Suche nach sprachlichen Formen, die sich weder dem Diktat des generischen Maskulinums beugen, noch eine neue normative Korrektheit an dessen Stelle setzen, die der Sprache ihren natürlichen Klang und Fluss nimmt. Von Fall zu Fall schlage ich mich auf die eine oder auf die andere Seite und bitte die Lesenden, mir einen solchen Wankelmut nachzusehen.

1 Vorhang auf

Ein Tagungsraum, mal kleiner, mal größer, Stühle und Tische in einer Anordnung, die ein deutlich markiertes »Vorne« aufweist: der Ort, der jener Figur vorbehalten ist, die eine in diesem Raum stattfindende Veranstaltung leiten oder moderieren wird. Mit einem solchen Standardsetting beginnen viele Beratungstage, in diesem Bühnenbild finden die Dramen des Beratungsalltags statt. Da sitzen oder stehen wir dann, wir Moderatorinnen, Berater, Mediatorinnen, Referenten, Coaches oder Trainerinnen und schauen in die Augenpaare einer Gruppe von Teilnehmenden. Ob Stuhlkreis, Stehtische, Kinobestuhlung oder Versammlungstisch mit Wasser und Keksen – wer beratend in und für Organisationen tätig ist, kommt an Gruppen nicht vorbei. Zwar kommen Organisationsvertreterinnen und -vertreter im Beratungskontext gelegentlich als singuläre Figuren vor – im Einzelcoaching zum Beispiel –, die meisten Settings im Rahmen von Organisationsberatung indes sind Gruppensettings: Gruppen jeglichen Zuschnitts, von drei Personen bis möglicherweise dreihundert und mehr. Gruppen von Menschen, die sich gut kennen, bis hin zu solchen, in denen sich Menschen zum ersten Mal begegnen.

In den Organisationen sind da zunächst einmal die festen Gruppenformationen der Aufbauorganisation, also z.B. die Teams mit ihren Führungskräften und die Gremien der Unternehmensleitung. Des Weiteren sind da noch die Gruppen, die sich anlassbezogen und befristet bilden, in denen sich Personen aus ganz unterschiedlichen Organisationseinheiten zusammenfinden: Projektgruppen, *Task Forces*, Führungskräfte-Fortbildungsgruppen, Qualitätszirkel u. v. m. In all solchen Fällen finden sich Organisationsmitglieder über eine längere oder kürzere Zeit zusammen, um Ziele zu erreichen und in Zusammenarbeit Ergebnisse zu erzielen. Als Unterstützung auf diesem Weg werden bisweilen Beraterinnen und Berater gedungen. Wir rücken dann mit einem dicken Katalog möglicher Veranstaltungsformate und einem prall gefüllten Methodenkoffer an und planen Zukunftswerkstätten und Teamentwicklungen oder designen *Labs*, *Hackathons* und *Reviews*, jeweils mit »maßgeschneiderten« Übungen,

Planspielen, Visualisierungs-Tools, Befragungs-Designs und Feedbackschleifen.

Irgendwann stehe ich also als Beratungsperson¹ das erste Mal in jenem Tagungsraum. Vorhang auf. Die Blicke der Teilnehmenden sind erwartungsvoll auf mich gerichtet. Vermutlich bin ich gut vorbereitet, habe aber von den konkreten sozialen Erfahrungen, die diese Menschen mitbringen und die ihre Erwartungen prägen, nur eine vage Ahnung. Was immer ich jetzt sage oder tue, ich habe damit – Zack! – schon eine Entscheidung getroffen, habe einen Impuls gesetzt, eine erste Botschaft ins gemeinsame Kommunikationssystem »eingespeist«. Auf den Impuls folgt eine Reaktion, das Spiel beginnt. Ob es ein Drama oder Lustspiel, eine getanzte Tragödie oder große Oper wird, ist noch ungewiss. Alle agieren, kommunizieren und improvisieren höchst professionell, alle stellen sich irgendwie aufeinander ein, und so entsteht die Inszenierung. Wie genau kommt zustande, was ich tue und sage? Was habe ich gedacht, gefühlt und berücksichtigt, bevor ich handelte? Was genau hat mich bewogen, es so und nicht anders zu machen, dies und nicht etwas anderes zu sagen? Welche innere Landkarte hat mir den Weg gewiesen? Oft genug weiß man es hinterher nicht mehr.

Hier jedenfalls, in dieser ersten Begegnung mit der Gruppe in einem Raum, ist das bevorstehende Abenteuer zu spüren. Nicht umsonst haben auch alte Hasen unserer Zunft noch Lampenfieber. Es beginnt ein kollektiver Tanz, der aus dem Moment heraus erfunden wird – von genau diesen Menschen, dieser Gruppe –, und niemand kann wissen, wie er ausfallen wird. Es entsteht jedes Mal eine einzigartige Choreografie, weder vorhersehbar noch als Ganzes replizierbar. In Anbetracht dieser radikalen Unplanbarkeit des dynamischen Gruppenprozesses – manche sagen dazu auch *Gruppendynamik* – können einem die minutengenau fixierten Ablaufpläne, Trainingsleitfäden und Workshop-Designs, die allenthalben erstellt werden, nahezu absurd erscheinen. Grad so, als wolle man mit einem rituellen, nach strengen Regeln vollzogenen Abwehrzauber die bösen Geister der Unverfügbarkeit zähmen.

¹ Im Folgenden wird diese Bezeichnung für alle Rollen im Beratungsrahmen verwandt, ebenso wie der Terminus »Beratung« alle Formen wie Training, Moderation, Mediation etc. einschließen soll. Spezifiziert werden sie nur dann, wenn es für den Kontext notwendig scheint.

Dabei hat es sich inzwischen durchaus herumgesprochen, dass für den Erfolg der Arbeit von Gruppen klug geschnürte Aufgabepakete mit präzise ausgeflaggten Zielen weitaus weniger ausschlaggebend sind als die Kooperationsqualität, die die Gruppe entwickelt. Das Wesen dieser Qualität indes entzieht sich gern der Beschreibung – und damit auch einer Möglichkeit der Beeinflussung. Es beruht auf komplexen Dynamiken, die wir gemeinhin mit sprachlichen Hilfskonstruktionen zu erfassen versuchen: Die *Chemie* muss stimmen, dann entsteht ein *Teamspirit* oder *Gruppengeist*. Und diesen »Geist« sollte ich als die beratende Person idealerweise hegen und pflegen, schubsen und bremsen, entfalten und verdichten – auf alle Fälle klug zu lenken wissen.

Doch wie lerne ich das? Wie bekomme ich Kontakt zu der Kraft, die in dem Ganzen das »Mehr« als die Summe der Teile entstehen lässt? Wie kann ich auf die unsichtbaren Dynamiken Einfluss nehmen, die so manche Projektgruppe kläglich scheitern lässt, obwohl darin die klügsten und prominentesten Köpfe der Organisation versammelt sind? Eindeutige Antworten auf diese Fragen kann es nicht geben, da es sich um Kontingenzphänomene handelt, also um etwas, das weder notwendig noch unmöglich ist – immer hätte alles auch ganz anders sein können. Das entbindet Beratende jedoch nicht von der Aufgabe, Hypothesen zu entwickeln, und diese in professionelles Handeln zu übersetzen. Denn das ist es schließlich, was wir in der Arbeit mit Gruppen tun. Es lohnt sich also, den Weg von der inneren Prüfung der Wahrnehmung zur äußeren Handlung als Beratungsperson einmal sorgfältig zu beleuchten. Genau diesem Vorhaben möchte sich das vorliegende Buch widmen.

Wer hat das nicht schon einmal erlebt: zu spüren, dass in der Gruppe »irgendwas nicht stimmt«, dass sich die Leute »seltsam verhalten«, dass etwas Ungutes »in der Luft liegt« oder etwas Ungeklärtes »im Raum steht«. Oder natürlich andersherum: dass alles, wie von Geisterhand geführt, einfach »rund läuft«. ² Wenn Menschen sich in einem Interaktionsgefüge bewegen, gibt es unendlich viele Einflussfaktoren, deren dynamische Wechselwirkungen das Klima und den Ton des Miteinanders bestimmen. Auf diese Weise entwickelt sich Vertrauen oder Misstrauen in der Gruppe, tauchen Konflikte

² Das Phänomen des Funktionierens verstehen wir gemeinhin zwar ebenso wenig wie die augenfällige Dysfunktion, müssen es aber vielleicht auch nicht: *Never change a running system.*

auf, wird Kreativität gefördert oder behindert, das Verhältnis zu Aufgabe und Kontext geformt, kurz: So entsteht der Geist der Zusammenarbeit. Spätestens durch diese Erfahrungen erahnen auch die Sachorientiertesten unter den Beratenden in der Regel, was es in der Tiefe bedeuten mag, dass der Beziehungsaspekt den Inhaltsaspekt der Kommunikation *bestimmt*, wie Paul Watzlawick bekanntermaßen feststellte (s. dazu Watzlawick, Beavin u. Jackson 1996).

Die Interaktionen der Gruppenmitglieder folgen einer Choreografie, deren Figuren und Schritte aus stillen Beziehungsübereinkünften erwachsen sind. Diese Choreografie gilt es zunächst einmal zu verstehen (heißt systemisch: zu beobachten, zu beschreiben und zu bewerten), denn nur dann kann ich als Beratungsperson ungestraft dazwischentreten – und vielleicht ein paar neue Schritte und Bewegungsmuster anstoßen. Einfach reingrätschen geht nicht. Was also sind, am Rande der Bühne stehend, meine Abwägungen, Einschätzungen und Hypothesen zum Gruppenprozess? Wie kann ich mich angemessen auf seine Dynamik und Dramaturgie einschwingen, und wie finde ich den Moment für einen ersten Schritt hinein, das »window of opportunity« für eine wirksame Intervention?

Die Systemtheorie bietet sich natürlich sofort als Brille an, wenn man komplexe, autopoietische Prozesse »lesen« lernen möchte. Will man jedoch Aufschluss darüber bekommen, wie speziell mit Gruppenprozessen umzugehen ist, trifft man hier unversehens auf eine Leerstelle: Die neuere Systemtheorie luhmannscher Prägung kennt den Begriff der Gruppe überhaupt nicht mehr. Als Kategorie sozialer Systembildung wird er als nutzlos angesehen, denn bekanntermaßen bestehen in diesem Denkraum soziale Systeme nicht aus ihren Elementen (in diesem Fall Gruppenmitgliedern), sondern aus Kommunikationen. Das soziale Phänomen Gruppe wird dementsprechend entweder dem System »Interaktion« oder dem System »Organisation« zugerechnet.³ So erweist es sich hier sowohl als lohnend, den »frühen Luhmann«⁴ noch einmal neugierig zu konsultieren, als auch, andere systemtheoretische Ansätze ein wenig »gegen den Strich« zu lesen, um sie für unsere Belange nutzbar zu machen. Und

3 Siehe auch Wimmer (2007) mit seinem Plädoyer für die systemtheoretische Rehabilitation des Gruppenbegriffs.

4 Gemeint sind seine Schriften der 1960er- und 1970er-Jahre, jedenfalls bevor er sich mit seinem Hauptwerk *Soziale Systeme* in der Theoriebildung vom Menschen als Bezugsgröße abwandte.

allem voran müssen wir die Theoriebildung und Praxiserfahrung der Gruppendynamik heranziehen. Diese Forschungsrichtung hat sich, seit Kurt Lewin 1944 am MIT das *Research Center of Group Dynamics* gründete, auf die spezifischen Prozesse und Dynamiken in und von Gruppen spezialisiert und den Theoriediskurs mit zahlreichen und wegweisenden Erkenntnissen versorgt.⁵

Die Überlegungen in diesem Buch sind also sowohl vom gruppendynamischen als auch vom systemischen Denken gespeist. Und da die Wurzeln des gruppendynamischen Denkens mit der Psychoanalyse einerseits und der Sozialpsychologie andererseits verbunden sind und auch der systemische Ansatz theoretisch vielgestaltig ist, fließen hier Denkfiguren aus multiplen Perspektiven ein. Mit solch verschiedenen Brillen ausgestattet möchte das Buch gleichsam mit den Lesenden hinter die Kulissen des Gruppengeschehens schauen. Kulissen trennen im Theater die Vorderbühne von der Hinterbühne, jenem halbdunklen Bereich, von wo aus die Bühnenauftritte und Einsätze aller Art organisiert und orchestriert werden. Wenn wir uns als Beratende in die Prozesse von Gruppen einschalten wollen, dann müssen wir die Kunst beherrschen, respektvoll und trittsicher deren Hinterbühne⁶ zu besuchen – ohne damit Gefahr zu laufen, sofort achtkantig wieder herausgeworfen zu werden, wie das im Theater mit Fremden sofort passieren würde.

Was kann ich also z. B. in einem beraterisch begleiteten OE-Prozess⁷ mit einem Vorstandsgremium tun, das sich zwar als Team versteht, dessen Mitglieder sich jedoch bei Entscheidungen stets gegenseitig blockieren? Hier könnte es ja unter Umständen von Vorteil sein, die Vorstände zur Selbstbeobachtung anzuregen. Wie aber komme ich dahin, wenn sie nur darauf geeicht sind, den Blick ausschließlich nach außen zu richten (z. B. in den Markt oder die Politik) oder allenfalls in die Verfasstheit der Organisation hinein? Wenn man die Arbeitsbeziehung nicht ruinieren will, ist hier gewiss strikt davon abzuraten, erst mal eine ordentliche Teamentwicklung zu verschreiben, einfach Feedback zu geben, oder unvermittelt zirkuläre Fragen zu stellen. Störe ich – wenn auch in bester beraterischer Absicht – die

5 Für einen ersten Überblick empfiehlt sich das Handbuch von Edding und Schattenhofen (2015).

6 Erving Goffman (1969) hat diese schöne Metapher für die unsichtbaren Beweggründe des menschlichen Handelns eingeführt.

7 OE: Organisationsentwicklung.

Kommunikationsmuster zur Unzeit oder auf inadäquate Weise, bekomme ich es postwendend mit heftigen Abwehremotionen zu tun. Abgesehen davon, dass ich gegebenenfalls auch damit umzugehen gelernt haben sollte, muss hier sowohl eine Geläufigkeit im Umgang mit interventionsleitenden Theoriemodellen her als auch eine professionelle Sensibilität im Kontakt mit der Gruppe. Mit einem Wort: Hier ist *Prozesskompetenz* gefragt.

Nun ist das leicht gesagt. Kompetenzen sind ausgesprochen komplexe »Dispositionen selbstorganisierten Handelns«. ⁸ Sie vereinen sowohl Wissen und Fähigkeiten als auch Haltung und Erfahrung. Ein Universalrezept dafür gibt es nicht. Dieses Buch soll dazu beitragen, Choreografien kennen und »lesen« zu lernen, und es will eine Idee vom Mitschwingen und professionellen Dazwischengehen vermitteln. ⁹ Es geht dabei weniger um eine neuerliche Zusammenstellung des Fachwissens über Gruppenprozesse als um das *Mindset* und die inneren Prozesse der Beratenden im Interventionshandeln. Das Buch ist für Kolleginnen und Kollegen aus Training, Beratung und Coaching gedacht, denen eine prozessorientierte Arbeit mit Gruppen ein Anliegen ist. Es ist für diejenigen geschrieben, die Pläne machen, um etwas zu haben, was man ggf. auch umwerfen kann, und die wissen, dass die Arbeit mit Gruppen die hohe Kunst der Improvisation bzw. Stegreifintervention erfordert und ermöglicht.

8 Erpenbeck und von Rosenstiel (2003, S. XI). Die in diesem Werk vorgenommene Sichtung und Neubewertung gilt als wegweisend in der Theoriebildung der Erwachsenenbildung (s. auch Arnold u. Erpenbeck 2016).

9 Wie die bewegungs- und körperbezogenen Bilder schon ahnen lassen, sind hier Präsenzsituationen im Blick. Die spezifische Dynamik von virtuellen Begegnungen wird unberücksichtigt bleiben, denn das ist eine andere Geschichte, die es wert ist, ein andermal erzählt zu werden.