

Ruth E. Lerchster
Maria Spindler (Hrsg.)

Gruppen:Dynamik

Die Gestaltung dynamischer Prozesse
für Leadership, Beratung, Teams
und Organisationen im 21. Jahrhundert

Mit Beiträgen von: Jonas Claußen · Vincent Cofalka ·
Matthias Csar · Claudius Fischli · Eva Flicker ·
Olaf Geramanis · Nina Halder-Schüssel ·
Alfred Janes · Roswita Königswieser ·
Ulrich Königswieser · Ewald Krainz · Ulrich Krainz ·
Karin Lackner · Rafael Lerchster · Ruth E. Lerchster ·
Barbara Lesjak · Gauri Nigudkar · Aaron Scheer ·
Susanne Schinko-Fischli · Gerhard Sigl ·
Maria Spindler · Gundi Vater · Jörg Weisser ·
Rudolf Wimmer · Liselotte Zvacek

2023

Inhalt

Vorwort	11
Danksagung	14
Einleitung	16
<i>Ruth E. Lerchster & Maria Spindler</i>	
Große gesellschaftliche Herausforderungen – eine Orientierung	17
Gelassenheit und die partielle Abkehr von Machbarkeitsillusionen in bewegten Zeiten	19
Zum Aufbau dieses Buches	22
Fokus I: Wozu?	25
Sinn und Nutzen der Gruppendynamik	26
<i>Ruth E. Lerchster & Maria Spindler</i>	
Gruppendynamik der Gegenwart	26
Gruppendynamische Trainingsgruppen als Lernraum	27
1 Flowdynamiken bewusst führen und organisieren	
Die gruppendynamische Trainingsgruppe – Brutkasten für selbstorganisierte Erneuerung.	36
<i>Maria Spindler</i>	
1.1 Einleitung	36
1.2 Bewusstseinsentwicklung	37
1.3 Macht neu ordnen und Emotionen wandeln	41
1.4 Die Kultur der Erneuerung in Trainingsgruppen	43
1.5 Bewusst prozessorientiert führen und organisieren	48
2 Schon immer	
Psychologische Sicherheit als Kennzeichen gut entwickelter Gruppen	52
<i>Matthias Csar & Gundi Vater</i>	
2.1 Wann ist ein Team »psychologisch sicher«?	54
2.2 Gruppendynamisches Lernen als Sprachkurs	56

2.3	»Teamdynamik LIVE«: Abtauchen unter die Wasseroberfläche	59
2.4	Innere Regungen als Orientierung für äußere Bedingungen	62
2.5	Ausblick	64
3	Erfahrung und Reflexion	
	Zentrale Kategorien gruppenspezifischen Lernens	66
	<i>Ulrich Krainz & Ruth E. Lerchster</i>	
3.1	Problemstellung	66
3.2	Eine Erfahrung machen	67
3.3	Irritation und Reflexion – Aus und durch Erfahrung lernen	70
3.4	Zur praktischen Realisierung des Erfahrungslernens	75
3.5	Abschluss	80
4	Teams sind keine Gruppen	
	Prozesse zwischen Person und Rolle	82
	<i>Olaf Geramanis</i>	
4.1	Kreativität lässt sich nicht organisieren	82
4.2	Mehr Beweglichkeit durch Agilität	83
4.3	Teams sind keine Gruppen	85
4.4	Teamdynamik ist Koordination – Gruppendynamik ist Kooperation	89
4.5	Fazit	91
5	Zurück in die Zukunft	
	Gruppendynamik und angewandte Improvisation – zwei Versprechen für den Umgang mit dem Unbekannten	93
	<i>Susanne Schinko-Fischli & Claudius Fischli</i>	
5.1	Gruppendynamik und Improvisationstheater	93
5.2	Mission der Gruppendynamik und des Improvisationstheaters	97
5.3	Gemeinsam Geschichte schreiben: Parallelen und ein Unterschied zwischen Improvisationstheater und Gruppendynamik	98
5.4	Aktualität von Gruppendynamik und Improvisationstheater	102

6 Bestimmen, was uns bestimmt	
Reflexion und Gestaltung der Bedingungen, unter denen wir leben und arbeiten	105
<i>Ewald Krainz & Barbara Lesjak</i>	
6.1 Die Idee der Aufklärung und die Gruppendynamik	105
6.2 Vom Ich zum Wir und zurück – Zur Sozialität des Individuellen	107
6.3 Bestimmen, was uns bestimmt	108
6.4 Gruppendynamik: Theorie, Praxis und Theorie dieser Praxis	III
6.5 Die politische Dimension gruppendynamischen Lernens	II4
6.6 Politisches Bewusstsein als didaktisches Ziel gruppendynamischer Interventionen	II7
 Fokus II: Wie, auf wen und warum?	 119
 Die Wirkung der Gruppendynamik auf Leadership, Beratung, Organisation und Gesellschaft	 120
<i>Ruth E. Lerchster & Maria Spindler</i>	
Transformation durch Organisation	121
Der Hebel der Gruppendynamik	123
Gruppendynamisches Potenzial für Erneuerung	125
Warum, wie und durch wen?	126
Gruppendynamische Experimentierfelder und deren praktische Relevanz	129
 7 Multidimensionale, prozessorientierte Zugänge in Führungs-, Organisations- und gruppendynamischen Prozessen	
Oder: Change ohne Gruppendynamik? Gibt's nicht!	135
<i>Roswita Königswieser & Ulrich Königswieser</i>	
7.1 Einleitung	135
7.2 Lerndimension von Gruppendynamik als Professionalisierungsschub	136
7.3 Sieben Kernbotschaften in Bildern	139
7.4 Was ist die Quintessenz?	149

8 Non-Stranger-Gruppe	
Nützliche Führung in bestehenden Teams	150
<i>Nina Halder-Schüssel & Aaron Scheer</i>	
8.1 Einleitung	150
8.2 Besonderheiten von Non-Stranger-Gruppen	151
8.3 Führung und Steuerung	154
8.4 Neue Einsatzmöglichkeiten der Gruppendynamik in Organisationen – ein Anwendungsbeispiel	159
8.5 Fazit	161
9 Sich über alle Barrieren hinweg verbinden	
Gruppendynamik und Trainingsgruppen im virtuellen Raum bei ÖGGO und ISABS	163
<i>Gauri Nigudkar & Liselotte Zvacek</i>	
9.1 Einleitung	163
9.2 Allgemeine Rahmenbedingungen	165
9.3 Experimente, Erfahrungen und Entwicklung von virtuellen Trainingsgruppen bzw. Gruppendynamiksitungen	166
9.4 Hypothesen und Möglichkeiten für die Zukunft	176
9.5 Epilog	177
10 Potenziale und Limitationen onlinebasierter gruppendynamischer Trainingsgruppen	179
<i>Eva Flicker & Rudolf Wimmer</i>	
10.1 Onlinebasierte Kommunikation im Kontext von Organisationen	179
10.2 Charakteristische Merkmale sogenannter Hochleistungsteams	181
10.3 Das besondere Lernangebot der gruppendynamischen Trainingsgruppe	183
10.4 Limitationen onlinebasierter gruppendynamischer Trainingsgruppen	186
10.5 Conclusio	193

11	Der gruppendynamische Trainingsgruppenprozess	
	Allgemeines Prozessmodell zur Gestaltung und Entwicklung von und in Organisationen?	195
	<i>Alfred Janes</i>	
11.1	Einleitung	195
11.2	Die Gruppendynamik der professionellen Insel ÖGGO	196
11.3	Zusammenführung und Fokussierung – ein Narrativ ...	198
11.4	Stimmen aus der Praxis	198
11.5	Wo Theorie und Praxis sich begegnen – eine Zusammenschau	207
11.6	Ergebnistransfer – theoriegeleitet und praxisfokussiert ..	208
11.7	Ausblick	213
12	Praxiskapitel: Gruppendynamik im 21. Jahrhundert	
	Vom Schulwesen bis ins Organisationswesen	216
	<i>Jörg Weisser & Gerhard Sigl</i>	
12.1	Einleitung	216
12.2	Gruppen dynamisch führen: Erfolg als Führungskraft im Unternehmen des 21. Jahrhunderts	217
12.3	Generation Y: Mythos und Wahrheit	219
12.4	<i>Herausforderung 1: Entzauberung der Gruppendynamik auch für die Führungspraxis</i>	223
12.5	<i>Herausforderung 2: Imagekorrektur</i>	225
12.6	Zusammenfassung	227
13	Hochleistungsteams im Auge des Orkans	
	Multidimensionale Steuerung KI-gestützter, rollierender Organisationen am Beispiel der Hochseeschifffahrt	229
	<i>Maria Spindler & Vincent Cofalka</i>	
13.1	Künstliche Intelligenz als Herausforderung für Organisationen und ihr Topmanagementteam	229
13.2	Was kann die Gruppendynamik beitragen? Reife Gruppen als bewusst gewachsene Hochleistungsteams	234
13.3	Wie gelingt es Hochleistungsteams, sich fortwährend als System im Kontext zu erneuern?	240
13.4	Zusammenfassung: Hochleistungsteams im Auge des Orkans	245

Fokus III: Wohin?	247
Der Weg der Gruppendynamik ins 21. Jahrhundert	248
<i>Ruth E. Lerchster & Maria Spindler</i>	
Zur Wirksamkeit von Wissen und Erkenntnis	249
Dreiklang von Forschen, Lernen und (Per-)Formen	251
14 Wissenschaftstheoretische Dimensionen	
gruppendynamischer Forschung	254
<i>Karin Lackner & Jonas Claußen</i>	
14.1 Einleitung	254
14.2 Dimensionen von Wissenschaft und deren Systemlogiken	256
14.3 Dimensionen von Wissenschaft – Widersprüche	265
14.4 Gruppendynamik im Kontext des dreidimensionalen Wissenschaftsmodells	267
14.5 Fazit	269
15 Affektiv bedingte Nebenwirkungen von Veränderung	
Oder: Wenn vieles anders werden soll und wir die Gleichen	
bleiben wollen	273
<i>Ruth E. Lerchster & Rafael Lerchster</i>	
15.1 Organisationsrevolutionen und deren Nebenwirkungen	274
15.2 Fazit	287
Ausblick: Move on	291
Sich für das Neue in Bewegung setzen	292
Verzeichnis der Abbildungen	296
Literatur	297
Über die Autor-innen	316
Über die Herausgeberinnen	320

Vorwort

Das Bemerkenswerte an *Vor*-Worten ist die Paradoxie, die dieser Begriff in sich trägt. »Vor« suggeriert einen Anfang, markiert einen Beginn. Gleichzeitig entsteht erst hinterher, im *Nach*-Denken, in der reflexiven Betrachtung der Vergangenheit, ein Bild des Warum und Wofür. Wenn wir den Prozess zur Entstehung dieses Buches nachzeichnen, dann wird klar, dass nicht wir die Absicht hatten, ein Buch zu produzieren (Ist denn nicht schon alles gesagt?), sondern dass viele unterschiedliche Bewegungen, Ideen, Fachtagungen und Auseinandersetzungen sich verdichteten und so etwas wie ein Eigenleben entwickelten.

Die gruppendynamische Community hat unterschiedliche Orte der Vernetzung und des professionellen Austauschs. Vernetzungen im Bereich der universitären Lehre, bei der Durchführung von gruppendynamischen Trainingsgruppen und Organisationslaboratorien, in Staff-Kooperationen mit verschiedensten Kund:innensystemen, Theorieforen und Fachtagungen innerhalb der Fachverbände und seit einigen Jahren auch verbandsübergreifend dienen der Vergegenwärtigung aktueller Herausforderungen und deren Einfluss auf die Tätigkeit von Gruppendynamiker:innen, Berater:innen, Führungskräften, Lehrenden usw.

Wenn sich in der Vielfalt der Diskussionsstränge ein roter Faden ausmachen lässt, dann ist es die Unentrinnbarkeit der Veränderung, die allgegenwärtig zu sein scheint und ein hohes Maß an Verunsicherung in sich trägt. Der Komplexitätsbegriff mäandert durch alle Lebensbereiche, er verziert mit seinen verschlungenen Deutungsmöglichkeiten alles, das nicht eindeutig, linear, kausal, planbar, fassbar und steuerbar ist. Umgeben von beunruhigenden gesellschaftspolitischen Entwicklungen, einer Zunahme diktatorischer, inhumaner Staatsführungen, Kriegen mit ihren Flüchtenden, einer Pandemie ungekannten Ausmaßes, einer Klimakrise mit bedrohlichen Prognosen und gravierenden Umweltkatastrophen, einem frappanten Ungleichgewicht der Einkommen und der Teilhabe, Fluch und Segen neuer Technologien, einer Welle von Digitalisierungsbestrebungen und Entwicklungen künstlicher Intelligenz, einer nachfolgenden

Generation, die sich dagegen wehrt, als verloren bezeichnet zu werden, greifen Unsicherheit, Angst und mit ihr die Aggression in vielen Bereichen um sich. Alle hier genannten Veränderungen haben einen tiefgreifenden Einfluss auf die nächsten Generationen, auf die Erwerbsarbeit, auf die Arbeitswelt und damit auf alle Menschen, Gruppen, Organisationen und Institutionen, die wir beraten und begleiten. Wir begleiten dabei unter der Bedingung der maximalen Unübersichtlichkeit, wir können Zukunftstrends erahnen, tun aber gut daran, ein wohlwollendes und vertrautes Verhältnis zum eigenen Nichtwissen, zum Unvorhergesehenen und Undenkbaren zu entwickeln. So bewegen wir uns professionell, risikofreudig und überzeugt in Wahrscheinlichkeitsszenarien und können auf diese Weise unterschiedlichste (auch konservative) Lösungs- und Entscheidungsmodi integrieren.

Was beabsichtigt nun dieses Buch? Ausgehend von der gegenwärtigen Wirklichkeit haben wir eine Einladung ausgesprochen, Ideen, Perspektiven und Zugänge für das 21. Jahrhundert zu kreieren und den geforderten Zukunftsdialog mit gruppenspezifischen Perspektiven anzureichern. Dabei erheben wir weder in Bezug auf gängige theoretische Beschreibungen des Wandels noch auf gruppenspezifische und prozessorientierte Konzepte Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr folgt das Buchprojekt der Intention, unterschiedliche Menschen aus der internationalen Community kooperativ zu vernetzen und ihre zum Teil divergierenden Konzepte und Ideen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Die Wechselwirkung von zukünftigen Veränderungsanforderungen und notwendigen wissenschaftlichen Grundlagen sowie praxisbezogenen Kompetenzen, Instrumenten und Prozessen, die zum einen in der Tradition der Gruppendynamik verortet sind und zum anderen mit zukünftigen Entwicklungen prosperieren, werden multiperspektivisch betrachtet und zugleich zusammengeführt. Die Beiträge bieten einen wissenschaftlich fundierten und transdisziplinären Einblick in die nachhaltige Wirkungsweise gruppenspezifischer und prozessorientierter Verfahren und Methoden, in deren Anwendungsgebiete und deren Wirkungen.

Das Kooperationsprojekt folgt im Grunde der Logik der Prozessberatung und ist gleichzeitig Form und Inhalt. Die Heterogenität der Autor:innen, deren gemeinsame professionelle »Heimat« die Gruppendynamik ist – unabhängig davon, ob sie der nunmehr seit 50 Jah-

ren bestehenden ÖGGO oder »verwandten« Verbänden wie DGGO¹ oder ISABS² angehören –, und die Vielfalt der Themen und Zugänge mögen das Buch lebendig und interessant machen. Die Unterschiede stehen sich nicht diametral gegenüber, sondern ermöglichen unseres Erachtens eine hohe Anschlussfähigkeit an unterschiedliche Systeme und Gesellschaftsbereiche, welche in Anbetracht ihrer Komplexität mit eindimensionalen und disziplinären Beratungsangeboten längst nicht mehr adäquat versorgt wären, sondern vielmehr komplementäre Angebote für eine gedeihliche, authentische, agile und zukunftsgerichtete Entwicklung von beispielsweise Leadership, Teams und Organisationen brauchen. Dieser Grundhaltung folgend, verbindet auch das Buch unterschiedliche Strömungen innerhalb der gruppendynamischen Professionen und innerhalb der wissenschaftstheoretischen Zugänge.

Wir haben uns auf eine abenteuerliche Reise eingelassen, von der wir zu Beginn nicht genau sagen konnten, wohin sie uns führen wird. Wir haben Abzweigungen genommen, haben Kreise gezogen und dabei neues Terrain erkundet. Diese Bewegungen haben uns Orientierung verschafft und gezeigt, dass das Unplanbare und Unvorhersehbare Neues und Ungeahntes hervorbringt und ermöglicht. Am Ende einer aufregenden und streckenweise durchaus fordernden Wanderung freuen wir uns, sichtbar machen zu können, dass das Gedankengut Kurt Lewins und die Gruppendynamik nichts an Wirkkraft verloren haben. Im Gegenteil – das Konzept hat über Jahrzehnte hinweg viele Bereiche durchdrungen, konnte in gegenwärtige, moderne Beratungs- und Leadershipkonzepte integriert werden und ist aktueller denn je, wenn es darum geht, die Zukunft positiv zu gestalten.

*Ruth E. Lerchster, Maria Spindler
Klagenfurt und Wien, im Januar 2023*

¹ Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik.

² Indian Society for Applied Behavioural Science.

Sinn und Nutzen der Gruppendynamik

Ruth E. Lerchster & Maria Spindler

Entlang der einleitend aufgezeigten komplexen Anforderungen (die naturgemäß nur einen Teil der großen gesellschaftlichen und organisationalen Herausforderungen abbilden) ist eine erhöhte Sensibilität für innovative und gleichzeitig effektive Bearbeitungsformen, die Veränderungen ermöglichen bzw. den Boden für Entwicklung bereiten, erforderlich. Dies gelingt zum einen, indem wir aufhören, in Konventionen zu denken und uns in Routinen zu bewegen, die lediglich versuchen, alte Erfahrungen in die Zukunft zu transferieren, und zum anderen, indem wir offen sind, proaktiv Ungeplantes und Unvorhergesehenes erwarten und handlungsfähig bleiben, indem wir die Unsicherheit konstruktiv nutzen und als Entwicklungsressource anerkennen. Oder anders ausgedrückt:

»Men demonstrate their rationality, not by ordering their concepts and beliefs in tidy formal structures, but by their preparedness to respond to novel situations with open minds« (Toulmin 1972, p. vii).

Die Beiträge dieses Buches zeigen, wo und in welcher Form die gruppendynamische Praxis solche Entwicklungsprozesse unterstützen kann und welche Paradigmen und Hintergrundtheorien dabei Anwendung finden.

Gruppendynamik der Gegenwart

Vorweg: Das Postulat der gesellschaftlichen Wirksamkeit der Gruppendynamik⁴ hat sich seit deren Anfängen nicht wesentlich verändert. Den Pionieren der Gruppendynamik ging es um Demokratielernen, um die Steigerung der Solidarität (Bradford, Gibb u. Benne 1972), um einen adäquaten Umgang mit »Rassenunterschieden« (Benne 1972), um das Verständnis von Affekten in Gruppen (Pagès 1974), um das Verhältnis von Autorität und Selbststeuerung in Gruppen und Organisationen (Lapassade 1972). Ansprüche, die in Anbetracht

⁴ Laut den Autor:innen von Kapitel 14, Karin Lackner und Jonas Claußen, wurde der Terminus Gruppendynamik das erste Mal 1944 von Kurt Lewin (2012, o. S.) erwähnt.

der politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen nichts an Aktualität eingebüßt haben (Lackner 2006, 2015; Lerchster u. Spindler 2016; Lerchster u. Heintel 2017; Wimmer 1993). Angelehnt an die Überzeugung Lewins, nichts sei so praktisch wie eine gute Theorie, war gesellschaftliche Relevanz in der Gruppendynamik so klar, dass man dies gar nicht erst formulieren musste (Krainz 2013). Insofern konnte sich die Forderung Lewins, adäquate soziale Techniken zu entwickeln (Lewin 1953), sowohl im wissenschaftlichen Bereich als auch im Feld der Organisationsberatung nachhaltig etablieren.

Nachfolgende Beiträge von *Fokus I* (Kap. 1–6) befassen sich mit dem Sinn und Benefit gruppendynamischer Trainings und mit deren Potenzialen in Bezug auf Veränderungsprozesse. Dies sowohl auf individueller, intrapsychischer Ebene als auch in Bezug auf deren Auswirkungen in die Sozialkörper Gruppe, Team – zur Differenzierung von Gruppe und Team siehe Kapitel 4 von *Geramanis* in diesem Buch – und Organisation. Weiters wird der Fokus darauf gerichtet, inwieweit sich gesellschaftliche Systeme (Teams, Organisationen, Institutionen, Bildungseinrichtungen) und deren Verantwortungstragende mit gruppendynamischen Kompetenzen auszustatten haben, um gesellschaftlichen und kulturellen Anforderungen zu aktuellen Problem- und Fragestellungen entgegenzutreten zu können. Dies mit dem Ziel, kommenden Generationen und Herausforderungen gerecht zu werden und demokratisch nachhaltige Lösungen zu generieren.

Entlang der gruppendynamischen Trainingsgruppe – dem Herz der Gruppendynamik – werden in *Fokus I* die Absicht, der Sinn (Purpose) und Zweck sowie der Nutzen der Gruppendynamik als Instrument einer praktisch gewordenen Philosophie (als Liebe zur Weisheit) nachgezeichnet. Der nachfolgende Überblick stellt in gewisser Weise die Begleitmusik dar und möge als Einleitung und Orientierung dienen. Die Hinweise auf die jeweiligen Schwerpunkte der Mitautor:innen sollen den Leser:innen die Möglichkeit geben, sich den spezifischen Vertiefungen interessengeleitet zuzuwenden.

Gruppendynamische Trainingsgruppen als Lernraum

Gruppendynamische Trainingsgruppen stellen unseres Erachtens sowohl auf der Ebene des Settings als auch im Hinblick auf die Lernanforderungen eine Intervention per se dar. Diese rekursiven Lern-

systeme tragen auf mehreren Ebenen ein großes Potenzial in sich: Die Gruppe beschäftigt sich mit sich selbst, beobachtet das Geschehen, bearbeitet die auftauchenden Themen und reflektiert Phänomene sowie Entwicklungsschritte. Die Beiträge in Fokus I weisen auf mehrere *für die gruppendynamische Arbeit relevante Dimensionen* hin. Die wirkmächtigsten werden nachfolgend zusammenfassend dargestellt und den Beiträgen der Autor:innen zugeordnet:

- politische Dimension
- Steuerungsmechanismen
- Auseinandersetzung im Hier und Jetzt und ihre emotionalen Begleiterscheinungen
- Trainingsgruppen als Lernform für gesellschaftliche Transformation
- Sinn und Nutzen des Prozesshaften.

Politische Dimension

Veränderung trägt immer die Reflexion und Integration von Gewohntem, Vertrautem und Sicherheit Stiftendem in sich. Bewährte Prozesse, kulturelle Selbstverständlichkeiten, normative Überzeugungen, funktionale Strukturen etc. werden infrage gestellt, ohne genau zu wissen, was die Zukunft konkret erfordert. So begegnet man einer Vielzahl von Unbekannten und ist konfrontiert mit Fremdheit, Unterschiedlichkeit und komplexen Interessenslagen und Erwartungen (die ihrerseits an Gefühle gekoppelt sind). Unterschiede und Widersprüche stellen per se hohe Anforderungen an Individuen und Gruppen. Dies ist deshalb so, weil

»die menschliche Spezies Veränderung widersteht, sie sucht nach Homöostase. Das macht die ständige Anpassung, die Diversity erfordert, schwierig für Menschen, die sich bereits von überwältigenden Übergangssituationen bedroht fühlen. [...] Menschen finden Trost und Zuversicht in Gleichheit. Wir alle teilen die Tendenz, die Gesellschaft jener zu suchen, die uns ähnlich sind« (verfügbar unter: <https://www.gardenswartzrowe.com/>; Übers. M. Judy, zit. nach Vater 2008, S. 145).

Diese Flucht in die Homöostase scheint auf den ersten Blick Komplexitätsreduzierung zu versprechen, letztlich bleibt sie aber eine Illusion – heute wie gestern. Ausgangspunkt der Arbeit Lewins war die Frage, »wie der Ausprägung autoritärer Führungsstrukturen und der Dynamik rassistischer Diskriminierung entgegengewirkt werden kann« (Wimmer 2006, S. 38). Die Forschungsergebnisse Lewins, die

jene Effekte beschreiben, die eine Institutionalisierung von Selbstreflexion hervorbringen, können nach wie vor als Grundlage für die gegenwärtige Lernform der Trainingsgruppe gesehen werden. Es geht darum zu bestimmen, was das Hier und Jetzt bestimmt, und die damit verbundene Ergebnisoffenheit zu akzeptieren.

Schinko-Fischli & Fischli weisen in Kapitel 5 darauf hin, dass die Gruppendynamik und das Improvisationstheater auf ähnlichen Überzeugungen fußen und dass in beiden Konzepten ohne Skript gearbeitet wird. Dies geschieht mit dem Ziel, Autorität und Selbststeuerung, die Vermittlung sozialer Kompetenzen und die Bewältigung gesellschaftlicher Konflikte partizipativ und im Modus der Selbstaufklärung adäquat zu bearbeiten und damit Zukunft solidarisch zu entwickeln. *Krainz & Lesjak* vertiefen in Kapitel 6 den Gedanken der politischen Dimension der Gruppendynamik. Sie zeigen, wie sich die Idee der Aufklärung in ihr fortsetzt, und erhellen die Bedeutung kollektiver Lernprozesse. Prozesse, die Zusammenhänge, welche das Leben bestimmen, einer Reflexion unterziehen und damit Veränderungsprozesse – die ihrerseits in demokratischer Weise entwickelt werden – in Gang setzen und gleichzeitig für alle Beteiligten handhabbar machen. Außerhalb gruppenspezifischer Lernsettings dient dieser Prozess der Metareflexion dazu, dass Menschen, Gruppen, Organisationen und gesellschaftliche Subsysteme in weiterer Folge die

»Fähigkeit entwickeln, störende Selbstblockaden wieder aufzulösen, schwelende Konflikte zu bereinigen, stabile Machtasymmetrien zu relativieren, d.h. feste emotionale Abhängigkeiten in Führer-/Gefolgschaftsbeziehungen zu lockern, wechselseitige Vorurteile meist rassistischer und geschlechtsspezifischer Natur nachhaltig zu verflüssigen« (Wimmer 2006, S.38).

Ausgehend von der Idee, dass es für alle gegenwärtigen Fragen keine logisch abgeleiteten, kausalen und linearen Antworten gibt, zeichnet das gruppenspezifische Training einen Weg nach, wie Gruppen im Umfeld komplexer Widersprüche demokratische Lösungswege und Prozesse entwickeln können.

Zusammengefasst verweilt die Gruppendynamik

»in der Vorstellung einer praktisch werdenden Sozialphilosophie. Die Dinge werden anders, wenn man sie bedenkt, sie »reflektiert«. Sie werden besser »verdaut« und insofern handhabbarer, als man ihnen gegenüber zu einem bewussteren Verhältnis kommt [...]. Das ist jedenfalls die Idee

der Selbstaufklärung, die wir im Sinn haben, womit auch eine politische Dimension verbunden ist« (Krainz 2013, S. 41).

Steuerungsmechanismen

Gruppendynamische Trainingsgruppen weisen als spezifisches Settingelement das »soziale Nichts« auf (ausführlich in Lerchster u. Spindler 2016). Eine Einstiegsleere, ein soziales Vakuum, unter Insider-innen auch Führungsvakuum genannt (Wheelan 1990, p. 29):

»The t-group trainer creates a leadership vacuum from the outset of the group. He or she does not assume the traditional, directive leadership role. Instead, she states the purpose of the group – to study it's own behavior – and then remains silent. The perceived ambiguity of the stated purpose instantly creates anxiety in members and leads them to seek further clarification from the trainer. He resists their efforts to entice him to lead.«

Dieses Verhalten der Trainer-innen ist vor allem für Menschen, die Anleitung gewohnt sind, überraschend und führt zu unterschiedlichen (Gruppen-)Reaktionen. Jede Reaktion ist wiederum wertvolles Kommunikationsmaterial, das es gilt, gemeinsam in das Bewusstsein des Systems zu bringen. Das Vakuum ist nicht nur ein leeres Nichts. Auch wenn zu Beginn Erwartungen in Bezug auf Steuerungsrou-tinen, Rollen und Beziehungen »freundlich, aber konsequent frustriert werden« (Kap. 5 von *Schinko-Fischli & Fischli*), enthält das Führungsvakuum gleichzeitig die Fülle des Potenzials der gemeinsamen und nicht »top down« gesteuerten Schöpfung eines Begegnungsraums. So als hätte Freiheit einen schlechten Ruf, wird der Weg zur kollektiven Autonomie in demokratischen Verhältnissen oft nicht freiwillig beschritten. Die Erfahrungen der Gruppendynamik hingegen zeigen, dass erst weitgehend hierarchiefreie Voraussetzungen soziales Lernen ermöglichen und dass die Erfahrung eine zentrale Bedingung des Lernens darstellt (Kap. 3 von *Krainz & Lerchster*). Erst über die unmittelbare Beteiligung der Betroffenen kann eine Gruppe als Resonanzkörper aktive Beiträge liefern und als Ressource dienen. Umgelegt auf Organisationen bedeutet dies, dass im Zuge eines Entwicklungsprozesses blinde Flecken von Gruppen, Organisationen und deren Führungskräften einer Reflexion unterzogen werden müssen, um das Erneuerungspotenzial heben zu können. Der Trainingsgruppenprozess vermag nachzuzeichnen, wie ein individuelles und kollektives Bewusstsein entwickelt werden kann, wie gleichzeitig Differenzierung und Integration prozessiert werden und wie Macht- und

Einflusskonstellationen und die damit verbundenen Emotionen, die das System beeinflussen, einer Reflexion unterzogen werden können. Welche Stufen der Entwicklungsstrang zur Bewusstseinsentwicklung in reflexiven Veränderungsprozessen in Trainingsgruppen (Flowdynamiken) durchläuft und welche Macht- und Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind, zeigt *Maria Spindler* in Kapitel 1.

Auseinandersetzung im Hier und Jetzt und ihre emotionalen Begleiterscheinungen

In gruppendynamischen Lernsettings wird stark mit den Verhältnissen im Hier und Jetzt gearbeitet – darauf wird in vielen Beiträgen des vorliegenden Bandes hingewiesen. Dieser Fokus ermöglicht eine unmittelbare Bearbeitung des Selbst in Bezug auf den Sozialkörper Gruppe – die Form wird zum Inhalt gemacht und definiert die Basis für reflexive Analysen, entwicklungsfördernde Konflikte und lösungsorientierte Verhandlungen. Damit weist die Trainingsgruppe eine nicht alltäglich gewohnte Gesprächsform auf. Sowohl die Inhalte als auch die Form, ihr Erleben und Gestalten werden zu zentralen Themenstellungen. Das ermöglicht, dass die Gruppe sich das Material, das sie untersuchen will, in der gemeinsamen Interaktion im Hier und Jetzt selbst erschafft, indem sich die Mitglieder darüber verständigen, wie sie sich als Gruppe entwickeln (Heintel 2008; König u. Schattenhofer 2012; Spindler 2013). Ungeteilte Wahrnehmungen (Beobachtungen, Gedanken, Gefühle, körperliche Regungen etc.) haben in sozialen Systemen immer eine Wirkung (die meisten Konflikte basieren auf individuellen Wahrnehmungen und nicht geäußerten Bedürfnissen), können jedoch nicht bewusst gestaltet werden, wenn sie nicht kommuniziert werden. In einen gemeinsamen Prozess der Entwicklung kann nur das einfließen, was in der gemeinsamen, bewusst und unbewusst gesteuerten Kommunikation seinen Niederschlag findet. Geschieht dies, wird der Beobachtungsfokus erweitert, der Zustand des Kollektivs nachvollziehbarer und das Verständnis für Verhaltensweisen, die sich aus unterschiedlichen Interessen, Bedürfnissen, Emotionen, Werten und Normvorstellungen generieren, erhöht. Die Konzentration der Aufmerksamkeit auf derartige Phänomene entzieht sich gleichzeitig dem Gewohnten, verunsichert in seiner Fremdartigkeit und löst Emotionen aus, die wiederum in den Prozess zu integrieren sind. Erst wenn die Individuen sich als Schöpferinnen der eigenen Gruppe in den Blick nehmen, werden

neue soziale Welten in einem gemeinsamen Prozess und im Selbstbezug entdeckt, kreiert, verworfen, neu entwickelt. Die Referenz auf sich selbst erfordert und erzeugt ein Hier und Jetzt in Freiheit und Verbundenheit. Sie ist eine gegenwärtige, riskante und gleichzeitig ermöglichende Ausrichtung für das Erlangen von Selbstbewusstsein, Selbstaufklärung, Selbstgestaltung und Sinngenerierung.

»Sense-making« gewinnt an Boden: Was macht für uns als Gruppe Sinn? Wie wollen wir unsere Situation gestalten? Welche Bedingungen für unser individuelles Handeln schaffen wir uns mit welchen Bildern, Normen und Formen? Gleichzeitig wird Sinn für Individuen generiert: Welchen Einfluss hat diese Kooperationsform auf mich, auf andere? Was ist mein Beitrag zu diesem System mit welchen Auswirkungen? Welche Position habe ich in diesem System, und welche will ich haben? Mutige Schritte als Individuen und System in das Neue und Unbekannte sind Voraussetzung für die Gestaltung des Hier und Jetzt. Bleiben, auch wenn es nicht angenehm ist, Hindurchgehen, auch wenn nicht klar ist wohin, Hinterfragen und Erfragen, auch wenn das Ziel noch nicht greifbar ist. Die Qualifikation, sich derart bewegen und begegnen zu können, ist überall dort erforderlich, wo Gruppen zur Erreichung von Zielen (organisational, institutionell oder politisch) eingesetzt werden.

Beschäftigt man sich mit der kulturbedingten sozialen Grammatik von Gruppen, kommt man nicht umhin, mitschwingende und den Prozess beeinflussende emotionale Gemengelagen zu berücksichtigen und zu bearbeiten. Insofern erstaunt es wenig, dass die aktuell vielerorts diskutierte psychologische Sicherheit (»psychological safety«) als Grundvoraussetzung für arbeitsfähige Gruppen gesehen wird. *Csar & Vater* verweisen in Kapitel 2 in diesem Zusammenhang auf die Arbeit und Qualifizierung in gruppendynamischen Lernsettings und zeigen, dass sich psychologische Sicherheit nicht von außen erzeugen lässt, sondern in Lernräumen entwickelt werden muss. Im Zuge gruppendynamischer Prozesse lässt sich beobachten, wie Gruppen zu arbeitsfähigen, reifen Kollektiven heranwachsen, die in der Lage sind, sich selbststeuernd als Gruppe und als Team jenen inhaltlichen Aufgaben zu widmen, für die sie eingerichtet wurden. Diese Reife kann nur erreicht werden, wenn Gefühle, Emotionen und Befindlichkeiten der Beteiligten ausgedrückt, verstanden, bearbeitet und integriert werden können – ausführlicher dazu *Lerchster & Lerchster* in Kapitel 15.

Trainingsgruppen als Lernform für gesellschaftliche Transformation

Im positiven Gelingen ist die Trainingsgruppe eine Lernform für die Bearbeitung von Differenzierungs- und Integrationsprozessen. Sie kann mit den oben dargestellten Rahmensetzungen aktive und kollektive Zukunftsgestaltung eröffnen und dynamisch-integrativ durch Unterschiede lernen (Scala 2013). Diese Differenzen können in einem ersten Schritt als unbekannte Hürden wahrgenommen werden. Erst durch die Vergemeinschaftung individueller Wahrheiten, Emotionen, Perspektiven und Beobachtungen kann sich das System transformieren und entwickeln. Die Trainingsgruppe wird ein Raum für Transformation durch Differenzierung und Integration der Unterschiede nicht nur in Worten, sondern auch im tiefen Erfühlen und im Austausch individueller Wahrnehmungen. Forsyth und Burnette (2010) nennen diese Anforderung an den individuellen und gemeinsamen Lernprozess Mehrebenenperspektive (»multi-level perspective«).

Vater (2008) betrachtet die Trainingsgruppe als einen Lernort für Diversität. Die Trainingsgruppe ist ein Fremdheits- und Irritationscontainer, der Ängste und kulturelle Selbstverständlichkeiten bewusst macht. Seine Entwicklungsphilosophie, das Setting und die Interventionen der Trainer-innen fußen auf dem Prinzip der kollektiven Entwicklung durch das andere, durch das jeweils Fremde. Der konstruktive Umgang mit Unterschieden, Fremdem und Unbekanntem und neuer Information ist Entwicklungsvoraussetzung und zugleich Resultat für Musterwechsel. Das Lernen in Aktion und Reflexion ermöglicht den gemeinsamen Aufmerksamkeits- und Schöpfungsprozess in der Einheit und Differenz von Denken, Fühlen, intentionalem Handeln und Beobachtung der Auswirkungen des individuellen und kollektiven Handelns.

Die Menschen und mit ihr der Sozialkörper Gruppe als Gesamtes gestalten sich neu aus sich selbst heraus, lösen sich aus unbewussten Mustern, Fixierungen, Vorurteilen und erblicken den Umgang mit Schattierungen zwischen den Polen Schwarz und Weiß. Prozesse kommen in Gang, in denen die Gegensätze aufeinandertreffen, sich wechselseitig erkennen und anerkennen und beginnen, so ihr Verhältnis zueinander neu zu gestalten.

Fakt ist, dass agile, sich selbst steuernde Teams, Projektgruppen, Taskforces etc. nicht aus dem Nichts heraus arbeitsfähig sein können. Deshalb gilt es, diese Art der Entwicklung maßgeschneiderter

Transformation auf soziale Gefüge zu übertragen bzw. diese zu befähigen, im Hier und Jetzt das *Dort und Dann* zu entwickeln – Zukunft zu erschaffen.

Das Prinzip einer zukunftsweisenden Prozessgestaltung findet sich in vielen gruppendynamisch determinierten Beratungsansätzen wieder. Auch in Organisationen will prozessual erreichter Konsens und Frieden gelernt werden – und zwar in dafür vorgesehenen Räumen, wo Differenzierung, Anerkennung und angstfreie Integration prozessiert werden können. Dazu gehört selbstverständlich auch eine bewusste Klarstellung der Grenzen des Machbaren, was definitiv als nicht Integrierbares integriert werden kann.

Die Lernerfahrungen, wie Räume sich für interkulturelle, interdisziplinäre, berufsgruppen- und hierarchieübergreifende und kommunikative Begegnung, Metakommunikation und Reflexion öffnen lassen und wie Differenzen prozessiert, Konflikte bearbeitet und kollektives Verständnis generiert werden können, lassen sich in den gesellschaftspolitischen Entwicklungsprozess durch die Individuen transferieren und vermögen damit wirksam zu werden.

Aus unserer Sicht kann jene Kompetenzerweiterung, die innerhalb der gruppendynamischen Trainingsgruppen erreicht wird, zur Bearbeitung der aktuellen Herausforderungen einen großen Beitrag leisten. Auch wenn es in Bezug auf die dafür geeigneten Formate auf gesellschaftlicher Ebene erste Versuche (Bürgerbeteiligungsprozesse, Zukunftskonferenzen, Klimabeiräte, Expert:innen-Taskforces etc.) gibt, fehlt es noch an weitreichenden Erkenntnissen zur Implementierung, zu Gelingensbedingungen und zur Wirkung solcher Partizipationsverfahren. Individuelle Kompetenz greift hier jedenfalls zu kurz, sie kann dennoch als wertvoller Impuls gesehen werden und bedarf der Förderung innerhalb der Aus- und Weiterbildung – siehe dazu *Krainz & Lerchster* in Kapitel 3.

Sinn und Nutzen des Prozesshaften

Unabhängig von Branchen und Handlungsfeldern erhöhen gesellschaftliche Umbrüche und die damit in Verbindung stehenden Changeprozesse innerhalb gesellschaftlicher Subsysteme die Komplexität enorm. Nun kann man nicht davon ausgehen, dass einzelne Maßnahmen oder Entscheidungen Komplexität per se reduzieren. Eine Organisation kann beispielsweise entscheiden, einen Strategieprozess mit den Führungskräften des Unternehmens durchzuführen.

Sie kann sich aber auch dafür entscheiden, den Prozess unternehmensweit breit aufzusetzen und einen hohen Grad an Partizipation zu ermöglichen. Beide Formen können sowohl komplexitätsreduzierend als auch komplexitätserweiternd wirken und unterschiedliche Konsequenzen mit sich bringen bzw. Vor- und Nachteile haben. In beiden Fällen aber benötigen die Beteiligten adäquate Formen der Bearbeitung. Formen, die die vorhandene Komplexität durchdringen und gleichzeitig eine neue, andere Form von Komplexität erzeugen. Denn inhaltliche Fragestellungen sind synchron unter Berücksichtigung der systemrelevanten Umwelten zu bearbeiten sowie Phänomene auf prozessualer, sozialer und systemischer Ebene zu entwickeln. Die Qualität dieser Wechselwirkung hängt davon ab, inwieweit das von der Veränderung betroffene System in der Lage ist, die im Prozess auftauchenden Phänomene, Reaktionen mit dahinterliegenden Wert- und Normvorstellungen, die kulturelle Verfasstheit der Organisation und die in Bezug auf Veränderung vorhandenen emotionalen Gemengelage einer Reflexion zu unterziehen.

Der gruppensystemische Zugang trägt hier dazu bei, diese für den Erfolg maßgeblich verantwortlichen Bewusstseinsprozesse zu initiieren, indem Gruppen- und Organisationsdynamiken mit ihrem kollektiven Unbewussten nicht nur berücksichtigt werden, sondern in besonderer Form einer Fokussierung und Bearbeitung zugeführt werden. Voraussetzung für diese Art von Entwicklungsprozessen sind Formate und Methoden, die den Inhalt zur Form machen, die für das scheinbar Unsichtbare Bewusstsein schaffen, die die Vergegenständlichung von Zielen genauso im Blick haben wie die Selbstaufklärung von Systemen und die dabei unterstützen, Paradoxien und Unterschiede zu oszillieren, dysfunktionale Prozesse und Strukturen aufzuzeigen, Synergien zu nutzen, Synchronizitäten zu erkennen und aus einer reflexiven Distanz heraus die emotionale Begleitmusik von Veränderung bearbeitbar zu machen.