

Hermann Steinkamp im Interview mit Monika Stützle-Hebel

Gruppendynamik und Demokratisierung reloaded – oder: Ist die Demokratie noch zu retten?

Monika Stützle-Hebel: Die institutionalisierte Gruppendynamik wird als DGGGO heuer 50 Jahre alt – vor 45 Jahren hast du das Buch „Gruppendynamik und Demokratisierung“ veröffentlicht. Lieber Hermann, ich freue mich, dass ich heute mit dir einen kritischen Blick auf die Ideen des Anfangs und die Entwicklung seither werfen darf. Du hast in diesem Buch sehr differenziert und fundiert den zeit- und ideengeschichtlichen Zusammenhang des modernen Demokratie-Verständnisses mit dem Konzept der angewandten Gruppendynamik herausgearbeitet. Einer späteren Trainergeneration entstammend habe ich dieses Buch erst jetzt entdeckt. Diesen Umstand finde ich symptomatisch für die Entwicklung der Gruppendynamik in Deutschland, auf die ich in diesem Interview gerne mit dir auch schauen möchte.

Hermann Steinkamp: Ja, der Gedanke, mit diesem zeitlichen Abstand noch einmal auf die in meiner Dissertation angeschnittenen Fragen zu schauen, hat mich sehr angeregt. Ich freue mich, dass die DGGGO das Thema für ihr Jubiläum wieder aufgreift, denn ich mache mir große Sorgen über die politische Entwicklung in Europa und der Welt.

Wir stellen einen Niedergang der Demokratie als gesellschaftlicher Lebens- und Organisationsform fest. Ich mag da nur einige Stichworte nennen: Nationen wählen Autokraten wie Trump oder Erdogan zu Staatschefs und stimmen der Beschneidung der Unabhängigkeit der Gerichte und der Pressefreiheit zu. In ihrem demokratischen Bewusstsein ist offenbar die Bedeutung der Gewaltenteilung als eines konstitutiven Elements von institutionalisierter Demokratie nicht hinreichend verankert. Auch der Zuspriech, den die AfD oder sich ihr anbietende Politiker hier in Deutschland erhalten, wirft die Frage auf, ob wir noch einen gesellschaftlichen Konsens über zentrale Fragen der Demokratie haben – oder in Abwandlung des Buchtitels von Jacques Poihier („Quand je dis dieux“): Was meine ich, wenn ich „Demokratie“ sage? Und was meinen diese anderen, wenn sie „Demokratie“ sagen? Meinen wir noch das Gleiche?

Du schreibst ja an einer Stelle, dass Demokratie zumindest einen Minimalkonsens darüber braucht, was die für die Gesellschaft und den Staat leitenden Werte sind. Steht die Demokratie als Gesellschaftsform wieder zur Disposition?

Ich habe schon den Eindruck, dass die Demokratie bedroht ist. Möglicherweise ist ein Teil dieser Bedrohung auch der Demokratie selbst zuzuschreiben, insofern die demokratischen Normen für viele Bürger eine Überforderung darstellen. Demokratie braucht zum Beispiel Pluralität. Je bunter eine Gesellschaft aber wird, desto mehr Fremdheitserleben gibt es für ihre Bürger. Fremdenangst hat aber auch eine natürliche Seite. Die kritische Frage ist, ob man damit umgehen lernt oder ob sie abgewehrt wird, entweder durch Ausgrenzung des Fremden oder durch dessen „Umarmung“ in einer unreflektierten Willkommensgeste. Wobei wir nicht vergessen dürfen: fremd sind nicht nur Menschen aus anderen Ländern und Erdteilen. Es gibt auch viel Fremdheit unter uns. Man braucht nur in einem gruppendynamischen Training¹ der Frage der Sympathie oder nach der Omega-Rolle nachgehen und wird sie entdecken.

Du hast eben Pluralität als einen Faktor genannt, der für Demokratie ganz wichtig ist. Bevor wir weiterreden – sag mir doch, was du meinst, wenn du „Demokratie“ sagst. Was sind konstitutive Faktoren und woher kommen sie?

Na ja, das ist ganz schön anspruchsvoll, das in wenigen Sätzen zu sagen. Dafür habe ich in dem Buch sehr viele Seiten gebraucht.

Bei mir sind aus der Lektüre die Begriffe Egalitätspostulat, Postulat der Ausschließung von Machtmonopol durch Machtverteilung, Partizipation, Pluralität und „Spirit of inquiry“ hängen geblieben. Sind das die Wesentlichen?

Ja, Macht in ihren verschiedenen Facetten, an Personen und Rollen gebunden, zeitlich begrenzt, und Partizipation vor allem auch an Entscheidungen, an der Auslese und Kontrolle von Führungs-Funktionen.

Der Verzicht auf absolute Wahrheitsansprüche (der „spirit of inquiry“) ist wechselseitig mit Pluralität verknüpft. Das hat zur Konsequenz, dass die unterschiedlichen Wahrheitsansprüche der Beteiligten im Diskurs verhandelt werden, was eine große Herausforderung ist, zumal wenn es um den

¹ Die gruppendynamische Trainingsgruppe ist die zentrale Arbeitsform der angewandten Gruppendynamik. Ihr wichtigstes Prinzip ist, dass die Gruppe sich selbst reflektiert oder um es mit den Worten der Action Research zu sagen: dass die Gruppe sich und ihre Beziehungsdynamik zum Gegenstand ihrer Untersuchung macht.

Wert der Demokratie geht. Das ist gerade heute ja der Fall, wo in Teilen der Gesellschaft die Demokratie selbst zur Disposition gestellt wird.

Kurt Lewin hat verschiedentlich darauf hingewiesen, dass sich selbst überlassene Gruppen keiner demokratischen Linie folgen würden, weshalb sie eine Führung brauchen, die für eine demokratische Gruppenatmosphäre sorgt.

Da ist schon was dran. Allerdings kann man in Gruppen, die sich im gruppendynamischen Lernen selbst reflektieren, beobachten, dass ihr Beziehungsgefüge mit der Zeit viele Parallelen zu dem beschriebenen Demokratie-Konzept aufweist. Statusunterschiede und das Machtgefälle entstehen und relativieren sich wieder, es entwickelt sich Führung durch die Gruppe, das heißt sie wird situationsabhängig von verschiedenen Mitgliedern übernommen, die Unterschiede werden wahrgenommen und akzeptiert, die Pluralität als kreatives Potenzial wertgeschätzt, Normen entstehen und werden weiterentwickelt, wenn sie dysfunktional geworden und als solches erkannt worden sind.

Übrigens trifft das auch auf andere, nicht-reflexive Gruppen zu, wenn sich die Beziehungen in ihnen intensivieren.

Spielt dabei die Auseinandersetzung mit dem Trainer eine Rolle?

Diese hat in den Anfängen der Gruppendynamik eine zentrale Rolle gespielt. Es ging um die Autorität, die ihm qua Rolle von den Teilnehmenden zugeschrieben wurde. Es waren die herkömmlichen Erwartungen an diese Rolle – nämlich die des Lehrers, der sagt, wo und wie es langgeht.

Diese Erwartungen haben die Trainer aufgrund ihres gruppendynamischen Lernkonzepts ja wohl frustriert.

Genau. Unser Standard-Anfangssatz damals war: „Wir sind gleichzeitig Subjekte und Objekte des Lernens.“ Das entsprechende Rollenverhalten hat das für gruppendynamisches Lernen unverzichtbare „Unfreezing“ provoziert. Das führte dann zu einer oft ärgerlich und aggressiv geführten Auseinandersetzung mit dem Trainer.

Das hat dann in die Phase des „Moving“ geführt, in der Autorität dann eine andere Fundierung erfahren konnte.

Diese Neufundierung der Autorität hat beinhaltet, dass die Teilnehmenden ihre eigene Autorität entdecken und Führung in der Gruppe übernehmen aber auch einander geben konnten.

Überhaupt galt viel Aufmerksamkeit dem Thema der Macht und der Unterscheidung zwischen struktureller Macht und Macht als Funktion der

Gruppe. Auf der interpersonellen Ebene wird Macht als Einfluss bezeichnet und konkret wahrgenommen.

Wenn wir darüber so reden, fällt mir auf, dass sich da über die Jahre, die ich überblicken kann – und das sind auch schon fast vierzig – etwas verändert hat: Die Klärung der Erwartungen an die Trainer wird oft mit viel Ängstlichkeit und sehr zögerlich angegangen. es geht viel weniger um die Führung als um die Zugehörigkeit.

Das entspricht ja auch dem Trend, der in dem Zeitraum, über den wir sprechen, zu beobachten ist: Psychoanalytisch gesprochen, hat es eine Veränderung weg von der ödipalen hin zur narzistischen Persönlichkeit gegeben. Der narzistische Persönlichkeitstypus reagiert auf Autorität mit Angst und Anpassungsbereitschaft, während der ödipale auf Autorität mit Abhängigkeit und Gegenabhängigkeit, also mit Unterwerfung oder Kampf reagiert.

Inwiefern ist nun die angewandte Gruppendynamik geeignet, die Demokratisierung zu befördern?

Damals faszinierte mich das, was Slater „Mikrokosmos Gruppendynamik“ genannt hat. Also die Idee, dass sich alle relevanten Themen und Probleme unserer Gesellschaft, ja unseres Lebens überhaupt, im Prozess der Gruppe wie in einem Brennglas kristallisieren.

Heißt das, dass wir die Reflexion von Gruppenprozessen auch diagnostisch für die Gesellschaft nutzen können?

Genau: das Bewusstwerden dieser Zusammenhänge mit den gesellschaftlichen Prozessen, z. B. wie Normen oder Status oder Autoritätsbeziehungen entstehen, hat verändernde Wirkung. Wenn man erkennt, womit diese Gruppenphänomene im gesellschaftlichen Kontext korrelieren, dann wird man diese auch in anderen Arbeits- und Lebenskontexten entdecken und unter Umständen verändern können.

Aber reicht die Sensibilisierung für gesellschaftliche Phänomene, um Veränderung anzustoßen?

Manchmal ja. Die Gruppe bietet aber zugleich die Chance, einen veränderten Umgang mit diesen Phänomenen auszuprobieren und sozusagen „Change“ zu üben.

Bedeutet das, dass diese Haltung und Bereitschaft zur Veränderung für dich ein wesentliches Merkmal unserer Arbeit mit Gruppen ist?

Ja, du kennst das doch sicher auch, diese Faszination des Trainingsgeschehens. Am Anfang sehe ich nur graue Gestalten. Im Laufe der Zeit ...

... oder durch die Interaktion in der Gruppe ...

Ja, in diesem Verlauf kommen mir die Einzelnen immer näher und am Ende sehe ich interessante, farbige und liebenswerte Menschen.

Und dadurch bekommen Menschen eine andere emotionale Haltung zu Fremdheit und entdecken die Pluralität als Entwicklungschance?

Ja, jenseits des Politischen entwickelt sich hier die soziale Seite der demokratischen Lebensform: die Egalität in der Buntheit wird schlicht erfahrbar und das kann zu einem Lebensgefühl von Demokraten werden.

Außerdem kann man in einer selbstreflexiven Gruppe viel über Normen lernen, ihre Entstehung, ihre Funktion für die Gruppe und deren Kohäsion, ihre Funktionalität für die Gruppenentwicklung und wie sie weiterentwickelt werden können und auch müssen. Das beinhaltet dann auch eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Wertekanon und der eigenen Haltung zu den Grundwerten. Für Demokratie ganz wichtig ist auch die Erfahrung mit der Reziprozität² der sozialen Beziehungen. Diese Reziprozität zeigt sich zunächst in der Interdependenz zwischen Trainern und Teilnehmenden. Dies könnte modellhaft sein für den Umgang zwischen Führungspersonen und ihren Mitarbeitenden im Alltag.

² „Reziprozität“ meint Wechselseitigkeit in den sozialen Beziehungen (Steinkamp, 1973, S. 100). Vieles deutet darauf hin, dass es sich dabei um ein soziales Grundbedürfnis handelt, das sich in einer universal gültigen Norm (ebd. S. 101) niederschlägt und zum ethischen Maßstab aller Normen menschlichen Zusammenlebens geworden ist (ebd., S. 111). Strukturell-funktional betrachtet, geht es dabei um „die Gleichgewichtigkeit in Tauschvorgängen, wobei Wechselseitigkeit [von Geben und Nehmen] mit Stabilität sozialer Beziehungen korreliert. Einseitige (ungleichgewichtige) Beziehungen, z. B. finanzielle Abhängigkeit, Ausbeutung, gefährden den Bestand sozialer Beziehungen.“ (ebd., S. 101) Diese Norm der Wechselseitigkeit von Geben und Nehmen, Recht und Verpflichtung entwickelt sich im Zuge der Sozialisation; ihre Entwicklung kann in jeder Gruppe beobachtet werden: „Dieser Prozess wird in jeder Gruppe mehr oder minder deutlich nachvollzogen und bildet hier – im Zeitraffer – den elementarsten kollektiven Lernprozess der Kulturgeschichte ab.“ (ebd., S. 101–102) Gerade die Kleingruppenforschung und das gruppensdynamische Konzept der Interdependenz verweisen noch auf einen weiteren Aspekt des Postulats der Reziprozität: Selbstentfaltung, Identitätsentwicklung und Selbstannahme des Individuums kann sich nur im Austausch mit anderen vollziehen, wenn sich Menschen gegenseitig Schritt für Schritt immer weiter und differenzierter wahrnehmen, in ihrem So-Sein annehmen und im Sich-angenommen-Fühlen füreinander öffnen: „Der Prozess, in dem beides – Wahrnehmung und Annahme seiner selbst und des anderen – wachsen kann, erweist sich damit als ein Geschehen, durch das das Individuum notwendig auf den anderen verwiesen ist, um es selbst zu werden.“ (ebd., S. 53f.)

Da könnte man nun die Idee bekommen, dass sich die makrosoziale Realität in jeder Gruppe spiegelt und man mit gruppenspezifischem Lernen die makrosoziale und politische Demokratie fördern könnte.

Dazu gibt es zu bedenken, dass Gruppenprozesse keine Blaupause für den makrosozialen Bereich sind. Insbesondere die strukturellen Seiten der Politik spiegeln sich nicht eins zu eins in der Gruppe, sondern nur die soziodynamischen wie zum Beispiel der Umgang der Personen in verschiedenen Rollen mit Macht. Dafür sensibel zu werden und sein eigenes Verhaltensrepertoire zu erweitern, ist sicher eine gute Voraussetzung, um auch in der Politik einiges zu durchblicken. Aber es reicht sicher nicht aus.

Was war denn die Hoffnung in den Anfängen der Gruppendynamik?

Das fing ja bereits in den USA der letzten Kriegsjahre, also in den 1940er-Jahren an. Damals bekam Kurt Lewin von der amerikanischen Regierung den Auftrag für die Entwicklung eines Konzepts, wie man die autoritär sozialisierte deutsche Bevölkerung für die Demokratie fit machen könne – in der Hoffnung, dass dann von dieser kein Krieg oder dem Holocaust ähnliches mehr ausgehen könne. Ich will die Geschichte hier abkürzen: man setzte große Hoffnung in das gruppenspezifische Lernen als Mittel der Verhaltensänderung.

Wurden nicht die ersten gruppenspezifischen Trainings in Österreich und Deutschland mit amerikanischen Trainern durchgeführt, die extra dafür eingeflogen wurden? Und andere, wie z. B. auch der Begründer der Sektion Gruppendynamik im DAGG, Alf Däumling, sind in die USA geflogen um die dort wie Pilze aus dem Boden wachsenden Gruppenmethoden zu erlernen. Es hat ja dann auch hier in Deutschland ein regelrechter Boom eingesetzt.

Wieweit das bei allen mit der Demokratisierungshoffnung verbunden war, kann ich nicht sagen. Bei einigen von uns angehenden Trainern war das schon ein Leitmotiv, und es war mit der Gruppendynamik auch die Hoffnung verbunden, die Verknöcherungen in der deutschen Nachkriegsgesellschaft auflockern zu können.

Na ja, wenn man so zurückschaut, dann ist da ja durchaus einiges gelungen – allerdings ist schwer einzuschätzen, welchen Anteil daran die Gruppendynamik im engeren Sinne hatte.

Klar war und ist, dass Demokratie als Staats- und Gesellschaftsform nicht nur demokratische politische Strukturen braucht sondern auch eine entspre-

chende Sozialisation und eine Demokratisierung möglichst vieler Lebensbereiche der Menschen erfordert. Die angewandte Gruppendynamik verstand sich als „Erwachsenen-Sozialisation“.

Aber kann sie diese Funktion noch erfüllen, wenn sie ihren Hauptfokus auf die Effektivitäts- und Effizienz-Steigerung von Team- und Arbeitsprozessen legt, wie das heute häufig der Fall ist?

Man muss schon fragen: Was sind die Subjekte der Gruppendynamik derzeit? Sind sie eher kompatibel mit einem demokratischen Gemeinwesen oder mit dem System Firma oder mit dem System Therapie/Krankenhaus? Die Rolle des Trainers hat sich geändert, von einem Aufklärer, einem „Facilitator“ von forschendem Lernen der Teilnehmenden hin zu einem Berater oder Management-Trainer.

Und dann habe ich da noch die Entwicklung beobachtet, dass der Fokus der gruppendynamischen Trainings vom Prozesslernen und dabei Erkennen der Reziprozitätsregel und ihrer Konkretisierung weg und hin zum quasi-therapeutischen Nutzen der Gruppe für Selbsterfahrung geht.

Na ja, das intensive emotionale Erleben, das ein gruppendynamisches Training ermöglichen kann, hat schon seine Faszination – bis zur Suchtförmigkeit.

Ich habe da schon meine Zweifel, ob eine auf intensives emotionales Beziehungserleben ausgerichtete Trainingsarbeit dafür geeignet ist, das zu lernen, was für demokratisches Verhalten notwendig ist. Demokratisierung ist für mich vor allem ein Prozess der Bewusstmachung der sozialen Prozesse insbesondere unter dem Macht- und Zugehörigkeitsaspekt und der Verhaltens- und Motivationsänderung bei Führenden wie Geführten.

Das bedeutet dann aber doch, dass die Trainer-Haltung eine andere ist als die des „guten Hirten“ in einer quasi-therapeutischen Beziehung.

Es geht dabei um die Grenze zwischen demokratisch-partnerschaftlicher und paternalistisch-elitärer Haltung. Nur die erstere ermöglicht die für die Demokratie so wichtige Erfahrung und Reflexion von Reziprozität.

Der Führungstypus des „guten Hirten“ ist für mich ein Stichwort zu dem Aspekt der Manipulationsgefahr, den du schon damals in dem Buch angeschnitten hast. Nämlich den, dass die größer gewordene Kompetenz von Führungskräften, gute zwischenmenschliche Beziehungen mit ihren Mitarbeitenden herzustellen, auch

dazu benützt werden kann, die tatsächlichen Herrschafts- und Interessen-Verhältnisse zu verschleiern.

Da sprichst du einen ganz heiklen Punkt an: die gestiegene Fähigkeit zur Manipulation, indem das Wissen bezüglich Gruppenverhalten dazu benützt wird, pseudo-demokratische Gruppenentscheide im Sinne der Leitung herbeizuführen. Die vielen „Effizienz“-Studien zur Partizipation scheinen auch zu Pseudo-Partizipationsmodellen zu führen, die an den eigentlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden vorbeigehen.

Es sieht fast so aus, als wäre die Effizienz-Orientierung unserer Zeit ausgesprochen kontraproduktiv für die Demokratie.

Der Zeitfaktor ist nicht zu unterschätzen. Demokratie ist eine zeit- und kraftaufwendige Lebensform. Wenn es schnell gehen muss, wie bei der Feuerwehr im Einsatz, muss einer das Sagen haben.

Die Frage ist nur, ob nicht arg viele Situationen und Bereiche zu solchen Zonen erklärt werden. Auch die immer weiter fortschreitende Verkürzung von Trainings sehe ich als Gefahr für das gruppenspezifische Demokratie-Lernen. Denn diese Prozesse kann man nicht beliebig beschleunigen. Und meist bleibt dabei die differenzierte und auch theoriegeleitete Reflexion auf der Strecke.

Da stellt sich dann die Frage: Was haben wir in diesen 50 Jahren liegen gelassen, was wir jetzt unter dem Aspekt der bedrohten Demokratie wieder gut gebrauchen könnten?

Das bedeutet, dass wir uns auf jene unserer Instrumente besinnen sollten, die eine Möglichkeit wären, am Desaster der Demokratie heilend mitzuwirken.

Da denke ich als Erstes an die Abbildung der gesellschaftlichen Beziehungsformen in der Gruppe und das daraus erwachsende aufklärerische Potenzial der angewandten Gruppendynamik, an ihre Möglichkeiten für eine nicht nur kognitive sondern den ganzen Menschen erfassende Aufklärung in Sachen Gesellschaft. Insbesondere denke ich dabei auch an die Möglichkeiten, die Tabuierung von Beziehungsformen – früher ging es da z. B. um erotisch-sexuelle, heute geht es vielleicht um Fremdenangst – aufzudecken und damit zu experimentieren, wie sie besprechbar werden können.

Sodann setzt Demokratisierung Zugehörigkeit zu dieser Gesellschaft voraus. Wobei es eine Beobachtung aus gruppenspezifischen Laboratorien mit mehreren Trainingsgruppen gibt, dass die Entwicklung eines echten Zugehörigkeitsgefühls zu einer Teilgruppe auch die Zugehörigkeit zum

Gesamtsystem stärkt. – Genau deshalb sind gesellschaftliche Gruppierungen und Organisationen wichtig: So sind die Parteien, aber auch subinstitutionelle Gruppierungen ein wichtiges Vehikel. Früher waren das auch die Kirchen – sie wurden heute wohl von den großen Fußballklubs abgelöst.

Diesen Zusammenhang zu thematisieren wäre wichtig. Die Gruppendynamik könnte das tun!

Ein anderer Aspekt ist der Zusammenhang zwischen Partizipation und Verantwortungsbereitschaft. In der Gruppe kann dieser erlebt und reflektiert, also erfahren werden.

Aber beim Thema Mitverantwortung bei Mitbestimmung wird das dann doch wieder komplizierter durch die Eigentumsrechte. Also im Feld der Betriebe ist Partizipation immer nur eingeschränkt möglich.

Ja, das ist ein in unserem kapitalistischen Wirtschaftssystem nicht lösbares Problem. Im Übrigen wurde die ökonomische Seite der gesellschaftlichen Prozesse, also die Bedeutung der ökonomischen (Besitz-)Verhältnisse bei den gruppendynamischen Demokratisierungskonzepten immer schon vernachlässigt.

Es wäre also ein lohnendes Projekt, das einmal gruppendynamisch zu beforschen.

Ja, und überhaupt: Wenn die Gruppendynamik wieder politischer werden will, sollte sie konkrete aktuelle politische Probleme in ihre Laboratorien hineinnehmen bzw. diese in ihnen heben, denn da sind sie ja wahrscheinlich schon, zumindest wenn man von der Gruppe als Abbild ausgeht.

Sie könnte dabei ja auch herauskriegen, was das Unbehagen der Menschen an der Demokratie heute ist.

Das wäre sehr lohnenswert. Ich habe da zwar schon so meine Ideen, die sich auf das Gouvernamentalitäts-Theorem von Michel Foucault beziehen. Sie hängen mit der Zunahme der Komplexität zusammen und insbesondere damit, dass die Arbeitsteilung und gegenseitige Kontrolle zwischen Ökonomie und Politik bzw. Staat aufgelöst wurde zugunsten einer großen Koalition zwischen den beiden Systemen. Diese braucht aber die Zustimmung des Volkes, die dadurch erreicht wird, dass eine „Gouverne“-Mentalität erzeugt wird, die den Bürgern diese Entwicklungen als alternativlos einredet. Das ist aktuell z. B. die Rolle der Medien.

Ich mache mir da Gedanken, von wo denn heute Demokratisierungsbestrebungen ausgehen können. Von oben ja wohl nicht, da scheint kein Interesse zu bestehen.

Das geht nur von unten, wie zum Beispiel „Graswurzel-Bewegungen“ wie den NGOs oder auch z. B. der „Kirche von unten“.

Aber wie kann „unten“ Demokratie gelernt werden, wenn „die unten“ in den vorherrschenden Strukturen leben und arbeiten?

Deshalb ist der subinstitutionelle Bereich, sind die NGOs und die verschiedensten Bürgerinitiativen so wichtig. Hier können die Bürgerinnen und Bürger Partizipation praktizieren und dadurch Demokratie lernen. Die DGGO hat diesen Bereich zu Recht bei ihrem Jubiläum mit ihrer „langen Nacht der Demokratie“ herausstellt.

Du hast davor gewarnt, das Demokratie-Problem auf ein Bildungsproblem zu reduzieren, das mit gruppenspezifischem Lernen gelöst werden kann.

Letztlich geht es doch darum, dass wir uns mit unserem Menschenbild auseinandersetzen: Sehen wir Self-actualisation als ein Grundbedürfnis an, auf dessen Befriedigung jeder Mensch entsprechend dem Postulat der Egalität das gleiche Recht hat? Haben wir verstanden, dass Partizipation in möglichst allen Lebensbereichen die Voraussetzung für die Befriedigung dieses Grundbedürfnisses ist? Und: Vertreten wir diese Haltung offensiv?

In deinem Buch erscheinen Partizipation und mit ihr Self-actualization als Dreh- und Angelpunkte für Demokratisierung. Wäre die Gruppendynamik politisch und auch konsequent, wenn sie das auch so thematisieren und kommunizieren würde?

Sicher. Wobei sie dabei auch sagen muss, dass Partizipation nur dann wirklich geschieht, wenn die konkrete soziale Umwelt verändert wird und die sozialen Strukturen demokratisiert werden.

Das kann ich voll teilen und merke zugleich, welcher Anspruch an mich als Trainerin und Beraterin da drin steckt und in welche Konflikte mich die Einsicht in diese strukturelle Bedingtheit von Demokratisierung bringt. Würde ich da hinschauen, auf jeden Fall in innere Konflikte. Und in äußere Konflikte mit den Systemen, in denen ich arbeite, käme ich, wollte ich diese strukturelle Seite angehen – wenn ich dazu überhaupt die Chance hätte. Da kann unsereiner schon auf die „Idee“ kommen, sich durch Ausblenden von dem Konfliktpotenzial zu entlasten.

In diesem Dilemma steht der Grundtypus des Freiberuflers mit Sicherheit noch weit mehr als ich seinerzeit als Uni-Professor. Wer für die eigene Lebenssicherung auf den nächsten Auftrag und eine Reputation als Experte

für Team- und Organisationsprozesse angewiesen ist, hat mit Sicherheit keine einfache Lösung für dieses Dilemma.

Mir stellt sich da allerdings schon die Frage, ob das Ausblenden dieses Konflikts und Dilemmas wirklich eine nachhaltig gute psychohygienische Strategie ist.

Ja, letztlich hat sich unser gruppendynamisches Change-Paradigma doch vielfach bewährt: genau hinschauen, dazu auch das Prinzip des Feedback nutzen, und dann erst einmal das, was ich wahrnehme, annehmen als das, wie es jetzt eben ist.

Das hat was von „die Wahrheit wird Euch frei machen“. Was sollten wir, die wir uns um die Demokratie sorgen und zur Demokratisierung beitragen wollen, aus deiner Perspektive noch bedenken?

Es ist gut, wenn man sich immer wieder vor Augen führt, dass Demokratisierung ein langer, mühevoller Weg ist, viel länger als meine Generation dachte. Denn es ist ein kollektiver, kooperativer und partizipativer Lern- und Veränderungsprozess, der zugleich die Strukturen und die Personen in ihrer gegenseitigen Bedingtheit erfassen muss.

Ich hoffe sehr, dass die Geschichte uns diese Zeit noch lässt. Dir aber danke ich für die vielen anregenden und aufregenden Gedanken, die die Lektüre deines Buches und unser Gespräch geweckt haben.

LITERATUR

- Bröckling, U., Krasmann, S & Lemke, T. (2000) (Hrsg.): *Gouvernementalität der Gegenwart: Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Bröckling, U. (2017): *Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste*. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Steinkamp, H. (1973). *Gruppendynamik und Demokratisierung. Ideologiekritische Studien zur empirischen und angewandten Kleingruppenforschung*. München, Mainz: Chr. Kaiser, Matthias-Grünwald.