

# 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
<b>ZUM GRUNDLEGENDEN ZUSAMMENHANG VON GRUPPENDYNAMIK UND DEMOKRATIE</b>	
<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
<b>GRUPPENDYNAMISCHE KONZEPTE IN TRAINING UND WEITERBILDUNG</b>	
<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
<b>GRUPPENDYNAMISCHE PRAXIS IN UNTERNEHMEN, BEHÖRDEN UND ANDEREN ORGANISATIONEN</b>	
<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
--	-----



## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wozu braucht es für ein Buch, das aus lauter Beiträgen darüber besteht, wie Menschen miteinander reden und zu Entscheidungen kommen, ein Vorwort?

Es braucht eigentlich keines, denn prägnanter und vielfältiger zugleich als in den Artikeln der Kollegen und Kolleginnen der Gruppendynamik beschrieben, ist es kaum zu beschreiben. Das Buch, das Sie jetzt in der Hand haben, spricht für sich: Menschen kommen in Gruppen zusammen, müssen Entscheidungen treffen. Dazu müssen sie miteinander kommunizieren, gemeinsame Regeln entwickeln, sich auseinandersetzen, sich streiten, sich zusammenschließen und sich wieder differenzieren. Diese Vorgänge sind wichtig, denn sie sind zutiefst demokratisch.

Die Arbeit der Gruppendynamischen Trainerinnen und Trainer, Leiterinnen und Leiter der DGGO trägt dazu bei, dass diese Auseinandersetzungen in Gruppen besser gelingen, indem sie zu Selbstreflexion und Prozessreflexion anregen.

Ich freue mich sehr über die Zusammenschau der gruppendynamischen Arbeitsweisen und Projekte in diesem Buch.

Ein Teilnehmer eines gruppendynamischen Trainings sagte am Schluss einer Fortbildungswoche: „Wir haben so viel mit einander geredet und sind schwierigen Situationen nicht aus dem Weg gegangen. Es gibt mir Mut für meine politische Arbeit vor Ort, zu sehen, dass Demokratie wirklich lebbar ist.“

Mein großer Dank geht an Monika Stützle-Hebel und Frank Stähler, die sich das Thema „Gruppendynamik und Demokratie“ so zu eigen gemacht haben, dass daraus dieses wunderbare Buch mit vielen Beispielen aus der alltäglichen Praxis entstanden ist.

Korb im November 2018

Rosemarie Budziat

Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für  
Gruppendynamik und Organisationsdynamik



*Frank Stähler & Monika Stützle-Hebel*

## **Demokratie machen Motivation und Einführung zu einem Lesebuch mit praktischer Relevanz**

Kein Mensch wird als politisches Lebewesen geboren; deshalb ist politische Bildung eine Existenzvoraussetzung jeder friedensfähigen Gesellschaft.  
Oskar Negt (2010)

### **WAS UNS BEWOGEN HAT, DIESES BUCH HERAUSZUGEBEN**

Zwei Dinge haben uns bewogen, dieses Buch zu initiieren und herauszugeben: 1. Die Rückbesinnung auf den Gründungszusammenhang der DGGO, die am 06. Dezember 2018 ihr 50-jähriges Jubiläum feiert, und 2. unsere Sorge um die Demokratie in Deutschland und Europa. Die Gruppendynamik steht von ihrem Anbeginn an in engem Zusammenhang mit den Demokratisierungsbewegungen der Nachkriegszeit bis in die 70er-Jahre hinein. Das wollen wir weiter unten kurz darstellen. Unsere Sorge um die Demokratien resultiert nicht nur aus dem Erstarken populistischer Strömungen in ganz Europa, sondern auch aus den Beobachtungen, die wir in unseren haupt- wie ehrenamtlichen Arbeitsfeldern machen mussten: dass die Diskussions- und Gruppenkultur – selbst in politisch engagierten Gruppierungen – oft wenig Sinn für ein demokratisches Miteinander spiegelt. Hier begegnen wir Dominanzgebaren und Majorisierungstendenzen, die am Anderen nicht interessiert sind, ebenso wie einer naiven Unbeholfenheit in der Steuerung von Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen, mit fatalen Folgen für die Wertschätzung von Demokratie als Herrschaftsform, von Minimalkonsens und Pluralismus, und von den antagonistischen Grundwerten der Freiheit und Gleichheit der Individuen. Oder, wie Hermann Steinkamp es bereits 1973 formulierte:

„Die Beschäftigung mit dem Phänomen der kleinen Gruppe entspringt von ihren Anfängen an nicht nur der wissenschaftlichen Neugierde, sondern auch der Sorge, mit fortschreitender Zivilisation könnte diese Übereinstimmung in Gefahr geraten und Demokratie zu einer manipulierbaren Leerformel erstarren, weil sie von ihrer ursprünglichen Idee abgeschnitten wurde.“  
(Steinkamp, 1973, S. 14f.)

Dem ist auch im Jahre 2018 nichts hinzuzufügen.

Parallel zu diesen beunruhigenden Überlegungen drängte sich mir, Frank Stähler, meine Heimatdisziplin Gruppendynamik als Ansatz auf, um dem etwas entgegenzusetzen. Die Sinnfrage stellte sich laut und deutlich. Das Bedürfnis, sich unter dem Aspekt der Demokratie der eigenen Haltung, Methoden und Möglichkeiten bewusster zu werden, regte sich ebenso wie der Wunsch, die teils mythisch umrankte Gruppendynamik nach außen verständlicher und damit zugänglicher zu machen. Für die Mitwirkung an diesem Buch musste ich Dich, Monika Stützele-Hebel, nicht lange bitten. Meine Anfrage traf bei dir auf eine starke Motivation, Zeit und Energie, in die Frage nach einem Beitrag zur Stärkung von Demokratie zu investieren.

### **DER HISTORISCHE BEZUG**

Der Zusammenhang von Gruppendynamik und Demokratie ist eng mit der Entwicklung der Gruppendynamik als Forschungsdisziplin, als Verfahren des sozialen Lernens und als Praxeologie<sup>1</sup> verbunden.

Der Begründer der Gruppendynamik, Kurt Lewin, widmete nach seiner erzwungenen Emigration in die USA einen erheblichen Umfang seiner Forschungstätigkeit der Frage, wie im Nachkriegsdeutschland die Demokratie gestärkt werden kann (u. a. in *Kultureller Wiederaufbau*, 1943a und *Der Sonderfall Deutschland*, 1943b). Die Experimente seiner Forschungsgruppen zu den Wirkungen autoritärer und demokratischer Gruppenatmosphären sind in der Fachwelt berühmt (Lewin & Lippitt, 1938; Lewin, Lippitt & White, 1939). Aus seiner Arbeit mit verschiedensten Gruppen haben seine Forschungsmitarbeitenden, seine Kolleg\_innen und nachfolgende Forschergenerationen das entwickelt, was wir heute unter angewandter Gruppendynamik verstehen: einen spezifischen Ansatz für soziales Lernen und für das Leiten von Gruppen. Zentral dafür ist die Emanzipation der Personen: die Lernenden werden zu Forschenden, die sich selbst und ihre Gruppe oder Organisation beforschen, und die Betroffenen werden zu Beteiligten<sup>2</sup>.

In der DDR wurde die Gruppendynamik aufgegriffen und eingesetzt, als der Berliner Arzt Kurt Höck seit 1958 die später so genannte „Intendierte

<sup>1</sup> Wissenschaft von der Steuerung der Dynamik in Gruppen

<sup>2</sup> Dies ist im Grunde eine spezifische Anwendung des Ansatzes der Action Research / Aktionsforschung (vgl. Lewin, 1946a) oder auch (Antons & Stützele-Hebel, 2015, S. 94, 228, 248, 250 und 333); (Stützele-Hebel & Antons, 2017, S. 43)



Dynamische Gruppenpsychotherapie“ (IDG) entwickelte. Die Emanzipation von Autorität spielte dabei eine zentrale Rolle.<sup>3</sup>

In die BRD kam Lewins Impuls in der Ära des Marshall-Plans durch amerikanische Trainer über Österreich (1954) und das berühmte „Schliersee-Seminar“ (1963), fünf Jahre vor der Gründung der Sektion Gruppendynamik im DAGG<sup>4</sup> im Symboljahr 1968 (vgl. Rehtien, 1999). In loser Kooperation mit den österreichischen und schweizer Kolleg\_innen entwickelte sich der Ansatz der Gruppendynamik in der Sektion Gruppendynamik in zwei Richtungen weiter. Eine Ausbildung zu „Trainer\_innen für Gruppendynamik“ für die Qualifizierung zum Leiten gruppendynamischer Trainings wurde konzipiert; der Ansatz dieser Ausbildungsordnung ist stetig weiterentwickelt worden und heute noch innovativ. 1980 kam ein Rahmencurriculum hinzu, mittlerweile hat es den Titel „Weiterbildung Gruppendynamische\_r Leiter\_in von Gruppen“ und qualifiziert die Absolvent\_innen zu einem gruppendynamisch fundierten Leiten unterschiedlichster Gruppen und Teams (vgl. den Beitrag von Antons & Stützle-Hebel in diesem Band). Heute liegen in Deutschland Forschung und Ausbildung nicht nur der Gruppendynamik, sondern auch der Organisationsdynamik in den Händen der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO e. V.).

## WOVON DEMOKRATIE LEBT

„Mit dem Begriff Demokratie verbinden die meisten Menschen zunächst demokratische Entscheidungsprozesse, die sich unter anderem in unserem Wahlrecht ausdrücken: die Mehrheitsmeinung entscheidet und wird von der Allgemeinheit anerkannt. Demokratie geht aber weit darüber hinaus. Dazu gehören unter anderem auch die Gewaltenteilung, das Rechtsstaatsprinzip, der Schutz von Minderheiten, die Chancengleichheit von Männern und Frauen, die Meinungs- und Versammlungsfreiheit sowie die Verantwortung füreinander und für das gesellschaftliche Ganze.“ (Nahles, 2015, S. 23)

<sup>3</sup> Die IDG wurde in der Wendezeit zum DADG (Deutscher Arbeitskreis für Intendierte Dynamische Gruppentherapie) und fand im Jahr 2000 Aufnahme im DAGG. Seit 2011 ist der DADG Gründungsmitglied der D3G (Deutsche Gesellschaft für Gruppenanalyse und Gruppenpsychotherapie).

<sup>4</sup> Der DAGG, Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik wurde 1967 u. a. von Annelise Heigl-Evers und dem Pionier der Gruppendynamik in der BRD Alf Däumling gegründet und 2011 aufgelöst. Die DGGO ist die Nachfolgeorganisation der Sektion Gruppendynamik im DAGG.

Wir möchten hinzufügen: Zur Demokratie gehören auch Demokrat\_innen – Menschen, die als emanzipierte, selbstständige Bürger\_innen diese Gesellschaftsform tragen. Wie soll er also sein – der „Homo democraticus“? Die „Demokratisierung gesellschaftlicher Strukturen und Prozesse und Emanzipation gesellschaftlicher Subjekte [bedingen] sich (...) wechselseitig“ (Friebel, 1977 nach Pauls & Walter, 1979, S. 635), wobei die hier gemeinte Selbstständigkeit eine an Gemeinschaft gebundene ist – eine, die die gegenseitige Abhängigkeit aller von allen anerkennt. Diese Menschen haben zwar „die Fähigkeit zur Handlung *gegen* die Gemeinschaft“, sie anerkennen aber zugleich „die Notwendigkeit des Handelns *für* die Gemeinschaft und *mit* der Gemeinschaft“ (ebd. S. 636). Die Folge daraus sind Wertschätzung, Achtsamkeit und Verständnis für das eigene Wünschen und Handeln, verbunden mit Wertschätzung, Achtsamkeit und Verständnis für das Wünschen und Handeln anderer als Basis für Demokratie.

Schmitz (2000, S. 330ff.)<sup>5</sup> leitet aus einer umfangreichen ideengeschichtlichen Untersuchung mehrere „demokratische Tugenden“ ab: Selbstdisziplin als Haltung, „dass das eigene Urteil nicht die Wahrheit verkörpert“, Selbstvertrauen mit der „Bereitschaft, für die eigenen Taten die Verantwortung zu übernehmen“ und Fremdvertrauen „in die Fähigkeit der Mitbürger zur Moralität und in ihre Bereitschaft, für ihre Taten die Verantwortung zu übernehmen“. Noch klarer werden diese Tugenden durch den Blick auf die Folgen ihrer Abwesenheit: „Eine mangelnde Selbstdisziplin führt hingegen zu der Bereitschaft, andere zu unterwerfen“; „Fehlendes Selbstvertrauen führt jedoch zu der Bereitschaft, das eigene Gewissen zu missachten und sich selbst anderen zu unterwerfen“; „Fehlt ein solches Fremdvertrauen, macht sich Angst oder sogar Aggression breit, denen ein Strafbedürfnis folgt“.

Hinzu kommt die Tugend des Selbstwertgefühls, „das sich in dem Glauben an das Recht und die Chance äußert, das eigene Leben so frei wie möglich zu gestalten.“ Aufschlussreich ist es, auch hier das negative Pendant, das Gefühl von Wertlosigkeit und Ohnmacht mitzudenken, erkennbar bspw. daran, dass „die Bürger denken, auf sie als einzelne komme es ohnehin nicht an, weil „die da oben“ sowieso machten, was sie wollten.“ (ebd., S. 331).

<sup>5</sup> Die Studie von Sven-Uwe Schmitz nimmt einen bemerkenswert gründlichen ideengeschichtlichen Vergleich bedeutender historischer Denker vor, deren Gesellschaftsentwürfe sich in die drei Grundüberzeugungen der 1. Herrschaft des/r Einzelnen, 2. Herrschaft der Wenigen und 3. Herrschaft der Vielen unterteilen lassen.

In einer demokratischen Gesellschaft reichen Reflexion, Auseinandersetzung und informelle Normen nicht aus, um die Gemeinschaft zu steuern und über eine längere Zeit zu bestehen. Es braucht Institutionen, Regeln und eine Exekutive, um diese durchzusetzen. Aber es braucht eben auch noch das Pendant dazu: „Ohne eine objektive, gegenseitige Verpflichtung und ohne eine subjektiv empfundene Verbundenheit hat die Demokratie keine Chance (ebd.). Nanz & Leggewie sprechen von einem „Homo cooperativus“, den wir dem Homo democraticus zur Seite stellen wollen. Eine „sozial-kooperative Verhaltensdisposition“ bedeutet hier „das menschliche Vermögen zur Empathie, zu Vertrauen und Kooperation beziehungsweise Kollaboration sowie das Streben nach Vergemeinschaftung“ (Nanz u. Leggewie 2016, S. 48).

Idealerweise nimmt der Homo democraticus einen eigenen Standpunkt ein und hat seine Ziele vor Augen, mit einem wachen und kritischen Blick für das, was in ihm und um ihn herum geschieht (Selbst- und Fremdwahrnehmung) und den Mut, dies anzusprechen auch wenn es zunächst den „lieben Frieden stören“ könnte. Er kann Widerstände aushalten, weil er sie als natürlichen Teil des Prozesses versteht und ernst nimmt, ohne den eingeschlagenen Weg zu verlassen. Er hat den Mut und die Kraft, die Spannungen, die mit Ziel- und Interessenskonflikten einhergehen, so lange auszuhalten, bis eine gemeinsame Lösung gefunden ist. (Frustrationstoleranz). Und er lässt sich von den Bedürfnissen und Sorgen der anderen berühren (Empathie). Gruppenprozesse sind nicht planbar. In Gruppen Einfluss zu nehmen ist deshalb immer auch ein Experiment mit offenem Ausgang, das Mut, Zuversicht und den Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit erfordert.

Ein demokratisches Gruppengeschehen ist verbunden mit Selbststeuerung der Gruppe. Die dazu notwendigen Elemente sind Metakommunikation, also die Selbstreflexion der Gruppe und ihrer Mitglieder mittels Feedback. Diese Metakommunikation lebt vor allem davon, dass die Einzelnen einander Feedback geben können, d. h. beschreiben können, was sie bei sich und anderen wahrnehmen, an Verhaltensweisen und deren Wirkungen bei sich und der Gruppe. Dies ist eine besondere Form von Offenheit, die nur möglich wird, wenn man die Einschätzung in „richtig“ und „falsch“, in „gut“ und „schlecht“ durch die interessierte Frage nach den individuellen und kollektiven Bedeutungen bzw. Wirkungen ersetzt. Dazu gehört auch die Bereitschaft, andere am eigenen Erleben teilhaben zu lassen, aber auch die Fähigkeit, sich auf die oder den anderen einzulassen und einmal für eine Weile die eigene Position zu verlassen. Das kann nur, wer mit sich

selbst im Kontakt ist: einen eigenen Standpunkt hat, sich dessen bewusst und bereit ist, ihn zu vertreten.

Schmitz fasst den Anteil des Homo democraticus, den er altruistisch nennt, zusammen mit „kommunikativen Tugenden wie Einfühlungsvermögen, Offenheit, Wahrhaftigkeit und in der Bereitschaft zum Zuhören (...). Darüber hinaus sind Mitgefühl, Gerechtigkeitssinn, Freundlichkeit und Solidarität als demokratische Tugenden zu nennen.“ (Schmitz, 2000 S. 332).

Demokratie lebt davon, dass Menschen sich in den verschiedensten Gruppierungen als Sozialisationsinstanzen der Gesellschaft aktiv einbringen. Unser Homo democraticus ist unter dem Demokratie-Aspekt ein idealtypisches Modell. Sein Nutzen liegt darin, eine Orientierung dafür zu geben, welche personalen Eigenschaften und Kompetenzen das Funktionieren und Überleben einer demokratischen Gesellschaft sichern helfen.

„Autokratie wird dem Individuum auferlegt. Demokratie hat es zu lernen“, folgert Lewin aus seiner Forschung (1939, S. 125). Denn Gruppen sind nicht automatisch demokratisch, wie die Entwicklungen der Gruppen zeigen, die in Lewins Experimenten aufgrund eines als „Laissez faire“ bezeichneten Leitungsverhaltens mehr oder weniger sich selbst überlassen waren (Lewin & Lippitt, 1938; Lewin, Lippitt, & White, 1939).

Dies führt zu der Frage, welche Lern- und Lebenserfahrungen, welche Lern- und Erfahrungsräume hilfreich sind, um Menschen Kompetenzen und Motivation zu verleihen, mit denen sie zum Erhalt und zur Entwicklung einer demokratischen Gesellschaft beitragen können.

### **WELCHEN BEITRAG LEISTET HIER DIE GRUPPENDYNAMIK?**

Auf welche Weise können nun diese Fähigkeiten entwickelt werden? Peter Fauser formuliert es so:

„Demokratie ist nicht angeboren, sondern kann und muss gelernt werden. Wissenserwerb allein genügt dafür nicht. Grundlegend ist die Erfahrung von demokratischer Praxis in der Verschränkung von handlungsorientierter Verständigung und verständigungsorientiertem Handeln“  
(Fauser in Rademacher & Wintersteiner, 2016, S. 219).

Die Gruppendynamik bietet hier ein besonderes Feld für Erfahrungslernen:

Sobald Menschen in einer Gruppe zusammenkommen, werden die psychosozialen Grundbedürfnisse geweckt, es sind vor allem die nach „Identitäts- und Selbstwerterleben“, Bindung und Liebe sowie Selbstwirksamkeit, welche – in der Regel „unter dem Tisch“ – ausgehandelt werden müssen. Diese und weitere Bedürfnisse sind Antrieb und Ursache von Motivation,

Initiative, Impulsen, Konflikten, Kompromissen, Ambivalenzen, Emotionen etc. in Gesprächen und Handlungen. Sie sind der Motor für die Gruppendynamik – gespeist aus den gruppalen Dimensionen von Zugehörigkeit, Regulierung von Nähe und Distanz, Einfluss und Status.

Dieses Buch ermöglicht einen Einblick in vielfältige methodische Zugänge im Rahmen gruppendynamischen Arbeitens. Zentral ist die gruppendynamische Trainingsgruppe, die die Aushandlungsprozesse um die genannten Bedürfnisse und Dimensionen erfahrbar, verstehbar und gestaltbar macht.

Dazu schaffen Trainerinnen und Trainer für Gruppendynamik einen niedrigstrukturierten Raum und regen dazu an, dass die Gruppenmitglieder sich aufeinander beziehen, Selbst- und Fremdbild in Abgleich bringen, die eigenen und fremden Bedürfnisse und Sichtweisen ergründen und mit alternativen Möglichkeiten des Zusammenlebens und Lernens experimentieren. Dies wird ermöglicht durch eine konsequent forschende Grundhaltung, im Unterschied zu einer belehrenden oder gar bewertenden. Wer die Erfahrung der Selbstwirksamkeit in Gruppen gemacht hat, ist motivierter und gestärkt, sich in Gruppenprozesse einzubringen.

Hier eine unvollständige Sammlung von relevanten Erfahrungen, die in gruppendynamischen Settings gemacht werden können:

- Aushandlungsprozesse und Konflikte sind notwendig, damit die Gruppenmitglieder sich in ihrer Unterschiedlichkeit zeigen können.
- Sich in der Gruppe organisieren, um sich um eigene und die Bedürfnisse anderer zu kümmern.
- Dialogfähigkeit oder Dialog-Lust: sich zu äußern, sich zu zeigen und andere zu sehen.
- Man kann von der Beteiligung anderer, gleich, ob sie ähnlich ticken oder völlig anders, auch für sich profitieren.
- Sich selbst wichtig nehmen und andere wichtig nehmen.
- Selten ist man allein mit Nicht-Verstehen oder Nicht-Wissen. Dieses zu äußern, schafft Verbindung und Verbündete.
- Es geht bei allen Sachfragen immer auch – meist unterschwellig – um sozio- und psychodynamische Fragen vor allem von Interessen und Bedürfnissen der beteiligten Personen und Gruppen.
- Initiativ werden auch ohne strukturell vorgegebene Leitung.
- Die Wirkung des eigenen Verhaltens bei anderen erkennen und anerkennen und daraus Schlüsse für das eigenen Verhalten ziehen,

aber auch entdecken, dass diese Wirkung immer auch im Erleben und der Situation der Anderen begründet ist.

- Miteinander über die Wechselwirkungen der persönlichen Verhaltensweisen in der Interaktion reden, ohne dies als gegenseitigen Angriff zu deuten.
- Feedbackprozesse ermöglichen die Abstimmung aufeinander und machen die Personen in ihrem Verhalten freier.
- Führung erfolgt in einem gruppendynamischen Setting nicht durch eine vorgegebene Hierarchie. Vielmehr wird sie miteinander verhandelt und durch die Gruppe zugestanden. Es wird erfahren, was Akzeptanz, Entzug, und der Wechsel von Führung ausmacht und welche Rolle dabei Konkurrenz und der Umgang damit spielen.
- Führung heißt nicht, Antworten zu geben, sondern Interesse an den anderen und Fragen an sich und die anderen zu haben, sich (be-)greifbar zu machen.
- Unterschiedlichkeit und Einigkeit, Autonomie und Abhängigkeit in einer Gruppe gehören zusammen; eine Gruppe entsteht und lebt aus den Beziehungen ihrer Mitglieder untereinander. Es ist die gegenseitige Abhängigkeit (Interdependenz) der Mitglieder und nicht deren Gleichheit, die eine Gruppe ausmacht.
- Nach Wirkungen forschen bringt weiter als schnelle Urteile fällen.
- Welche Bedürfnisse und Interessen treiben mich an?
- Gemeinsame Reflexion ist der Schlüssel zu Entwicklung, nicht die reflexartige Suche nach Lösungen.

Letztlich ist dies Persönlichkeitsentwicklung durch eigenes Wahrnehmen, Erkennen und Tun, also durch Erleben und Erfahrung, welches alle oben beschriebenen Fähigkeiten herausfordert und fördert. Dieser Ansatz sichert Tiefe und Nachhaltigkeit.

In neuerer Zeit erfährt die Demokratisierung von einer eher utilitaristischen Seite Bestätigung. Die Entwürfe von „Agilität“ sind Versuche einer Antwort auf die Anforderungen von Komplexität und Unsicherheit in der Moderne. Interessanterweise heben sie die Bedeutung des ständigen Lernens, von Selbstverantwortung, Selbstorganisation, flachen Hierarchien und Reflexion in Teams und Organisationen hervor und postulieren die „Demokratisierung der Arbeit und Entscheidungen“ (Werro, 2018, S. 4) als ebenso notwendig wie den Einsatz der Gruppendynamik: „Um Agilität (...) wirklich zielgerichtet und gewinnbringend einsetzen zu können, führt kein

Weg an der Gruppendynamik und ihren Modellen und Erkenntnissen vorbei.“ (Werro 2018, S. 38).

Was in der Zusammenschau möglicher Lernerfahrungen in der Gruppendynamik deutlich wird, ist, dass es nicht nur um Kompetenzen und Verfahren geht, sondern auch um die Verinnerlichung und Ausbildung einer entsprechenden Grundhaltung. Als Verfahren, das von der grundsätzlichen Selbstregulierungsfähigkeit von Gruppen ausgeht und diese fördert, ist Gruppendynamik zutiefst demokratisch.

### **WAS MAN IN DIESEM BUCH LESEN UND LERNEN KANN**

Die Angewandte Gruppendynamik hat in den letzten über 50 Jahren nicht nur fundierte wissenschaftliche Erklärungs- und Verständnismodelle zur Verfügung gestellt. Sie hat vor allem Trainings-, Bildungs-, Lern-, Reflexions-, und Beratungsformate entwickelt, in denen Menschen lernen oder Orientierung und Stärkung erhalten, um Gruppen zu verstehen, in Gruppen wirksam zu werden und Gruppen zu leiten.

Darum geht es in diesem Lesebuch: an praktischen, konkreten Beispielen schildern 20 Kolleg\_innen, wie die Fähigkeiten, die Menschen für die Demokratie brauchen, in gruppenspezifischen Lern- und Arbeitssettings gestärkt werden können. Die Beiträge haben eine inhaltliche Bandbreite hinsichtlich Arbeitsfeldern, Umfang der Veranstaltung, Dauer, Gruppengröße und Klient\_innen-Gruppen. Es werden ein einzelner Prozess(abschnitt) oder ein Design, ein einzelnes Wirkungselement in einem Design oder auch nur eine einzelne Intervention und ihre Wirkung dargestellt.

Dabei ist der Demokratiebezug mehr implizit als explizit. Im Zuge der Erstellung dieses Buches ist diesbezüglich ein Diskurs unter uns Autor\_innen darüber entstanden, wie explizit aktuelle Erfahrungen in unseren Settings mit den Erfordernissen von Demokratie in Beziehung gesetzt werden müssen, damit sie auch demokratierelevant wirksam werden können. Die Diskussion ist noch nicht abgeschlossen und wird spannend werden!

Ein demokratisches Element hat dieses Buch bereits befördert und das freut uns besonders: unserem Aufruf zur Mitwirkung sind auch viele jüngere Kolleg\_innen gefolgt, die bisher mit ihrer Arbeit nicht so öffentlich in Erscheinung getreten sind. Sie haben zu einem bunten Kaleidoskop unterschiedlichster gruppenspezifischer Zugänge beigetragen, das spannend und inspirierend ist.

### **Wir haben die Beiträge in vier Gruppen zusammengestellt:**

Im ersten Teil **„Zum grundlegenden Zusammenhang von Gruppendynamik und Demokratie“** erörtert *Hermann Steinkamp* im Interview mit mir (MSH) unter dem Titel *„Gruppendynamik und Demokratisierung reloaded – oder: Ist die Demokratie noch zu retten?“* die für Demokratie konstitutiven Elemente bzw. Faktoren. Er zeigt auf, wie sich diese im Beziehungsgefüge von Gruppen, die sich im gruppendynamischen Lernen selbst reflektieren, mit der Zeit konstituieren und erfahrbar werden und dadurch eine Stärkung für Demokratie erfolgen kann. Indem sich gesellschaftliche Phänomene in jedem Gruppenprozess spiegeln, ermöglicht die Reflexion dieser Prozesse überdies die Diagnose von und die Sensibilisierung für Veränderungsbedarfe. Das zeigen *Hella Gephart und Hermann-Josef Noll* in *„In welchen Räumen trainieren Sie eigentlich?“* an einem Beispiel aus ihrer Trainingspraxis.

Der zweite Teil **„Gruppendynamische Konzepte in Training und Weiterbildung“** beleuchtet die Wirkung verschiedener Aspekte der gruppendynamischen Trainingsarbeit. In *„Was soll ich denn wollen?“* fokussiert *Klaus Brosius* die Herausforderungen der Anfangssituation in einem klassischen Sensitivity-Training, in dem Meinungsbildung und Aushandlung von Interessen als Aspekte sowohl demokratischer Prozesse wie auch gruppendynamischer Trainings gelernt werden. *Babette Brinkmann* stellt in *„Selbststeuerung und demokratische Prozesse in der agilen Arbeitswelt“* dar, welches kraftvolles Lernformat dafür ein Organisationstraining sein kann. *Ich (FS)* wiederum schildere in *„Gruppen verstehen und Einfluss nehmen“*, wie durch einen konsequenten Fokus auf die Selbstreflexion der Gruppenmitglieder und ein forschendes Miteinander der spezielle Mix aus klassischer Gruppendynamik und Outdoor-Übungen zu einem Lern-, Handlungs- und Erlebnisraum für demokratierelevante Themen und Kompetenzen werden kann. Unter dem Titel *„Selbstoptimierung oder Gruppenkompetenz?“* schildert *Gisela Clausen* wiederum, wie „die Freiheitsgrade für das eigene soziale Handeln, die man in gruppendynamischen Trainings gewinnt, dazu führen, dass man sich im internen Kräftespiel von Teams und Abteilungen großer Unternehmen unabhängiger und angstfreier bewegen kann“. *Mechthild Erpenbeck* blickt in *„Auf dem Weg zu einem neuen Autoritätsverständnis“* bei der Beschreibung eines Führungskräfte-Curriculums auf das spezifisch Gruppendynamische an der Haltung des/r Trainer\_in, am Konzept und an den Interventionen und was daraus zum Thema Autorität und Demokratie gelernt werden kann. Und zu guter Letzt be-



schreiben *Klaus Antons und ich (MSH)* Entwicklung, Konzept und Wirkung eines Erfolgsmodells der DGGO, das Rahmencurriculum „Weiterbildung Gruppensdynamische\_r Leiter\_in von Gruppen“ als „*Eine Schule für demokratisches Verhalten*“.

Gruppensdynamische Trainer\_innen und Gruppensdynamische Leiter\_innen sind in vielen Feldern als Berater\_innen, Moderator\_innen und Coaches unterwegs. Die Konzeption von Workshops und/oder Entwicklungsprozessen und deren Durchführung ist ihr „täglich Brot“. In der Angewandten Gruppensdynamik findet parallel zum Gelingen der kontraktierten Prozesse immer auch Soziales Lernen statt. Diesem Arbeitsfeld ist der dritte Teil „**Gruppensdynamische Praxis in Unternehmen, Behörden und anderen Organisationen**“ gewidmet. *Thomas Vogl* beschreibt hier unter „*Wohnsinn wagen – Demokratie und Wohnprojekte*“, wie gruppensdynamische Fähigkeiten die Demokratie in Wohnprojekten fördern, indem sie eine gruppensdynamische Steuerung der komplexen Selbstverwaltungsdynamik ermöglichen. In „*Eine Mauer des Schweigens und der Umgang damit*“ schildert *Asiye Balıkcı-Schmidt* wie durch eine gruppensdynamische Intervention die Krisensituation in einem interkulturellen Seminar bewältigt werden konnte, weil kontaktbehindernde Tabus bearbeitbar wurden. Mit *Stefanie Husi-Giessmann* kehren wir sodann in den Workshop-Alltag in Unternehmen zurück: „*Führen ohne Vorgesetztenfunktion*“. Sie zeigt, wie Teilnehmende auch in einem eintägigen Workshop etwas über die eigenen inneren Fallstricke bei Lateral Leadership erkennen können. „*Im Spannungsfeld zwischen autoritärer und demokratischer Führung*“ befindet sich ein Team mit seiner Leitung, das durch eine Fusion in eine autokratisch-hierarchische Organisationskultur geraten ist. *Almut Aeppli* schildert, wie dieses Team sich seine demokratisch-partizipative Führungskultur bewahren kann. Einer ähnlichen Fragestellung geht *Kristina Hermann* unter dem Titel „*Von Angst, Wut und Ohnmacht zu Selbstermächtigung und Selbststeuerung*“ nach und benennt die gruppensdynamischen Prinzipien, die bei Kontraktierung und Durchführung eines Workshops zu beachten sind, der Selbstorganisation nach einem Umstrukturierungsprozess ermöglichen soll.

Der vierte und abschließende Teil führt Gruppensdynamik und Politik zusammen: „**Gruppensdynamik im politischen und gesellschaftlichen Kontext**“. Im politischen und vorpolitischen Raum entscheidet sich letztendlich, durch welche Strukturen die Demokratie konstituiert wird, und ob die stattfindenden Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse die Demokratie fördern und stabilisieren oder unterminieren. *Enrico Troebst* erar-

beitet durch die Verwendung von Metaphern in einem Workshop der politischen Bildung mit Teilnehmer\_innen, die in die politische Arbeit einsteigen wollen, wie sie Zugehörigkeit entwickeln und Einfluss gewinnen können: „*Matrose oder Kapitänin?*“ Und *Werner Zimmer-Winkelmann* problematisiert bereits im Titel seines Beitrags, dass der Erwerb gruppendynamischer Kompetenzen für demokratisches Handeln nicht reicht: „*Demokratie beginnt in Gruppen, aber wenn wir es dabei belassen, können wir genauso gut Fußball spielen gehen*“. Er zeigt, wie er die Reflexion des Arbeitsprozesses im Hier-und-Jetzt der Gruppe mit der Frage nach demokratischer Haltung und Handlung verknüpft. Dabei verweist er auch auf die Gestaltung der Macht-Strukturen in der Lebenswelt der Teilnehmenden. Damit steht er ganz in der Tradition von Kurt Lewin und anderer Gestalt- und Sozialpsycholog\_innen und Vertreter\_innen der Kritischen Psychologie, die überzeugt waren bzw. sind, dass ohne die Veränderung der Machtverhältnisse in allen gesellschaftlichen Bereichen, gerade auch im Schul- und Arbeitsalltag der Menschen, Demokratie nicht werden bestehen können. Nach diesen Fortbildungskontexten werfen wir einen Blick in die gelebte Realität einer Politikerin: *Ingrid Stahmer* erzählt in ihrer unnachahmlichen Art dem Politikjournalisten *Peter Stütze* in „*Gruppendynamik in der Politik – Erfahrungen aus der Praxis*“, wie sie mit ihren Kompetenzen als Trainerin für Gruppendynamik Politik gemacht und ihre verschiedenen Ämter, bis hin zur Stellvertretenden Bürgermeisterin in Berlin gestaltet hat. Wir (FS und MSH) ergänzen dieses lebendige Interview und zeigen in einem *Exkurs zur Angewandten Gruppendynamik*, wo *Ingrid Stahmer* „gruppendynamisch interveniert“ hat. Eine andere Realität beschreibt *Wolfgang Weigand* in „*Kollision von gruppendynamischen und patriarchal-hierarchischen Paradigmen in Organisationen*“. Anhand der Entwicklung der Gruppendynamik an der Kath. Akademie für Jugendfragen Münster veranschaulicht er, wie Hierarchien auf Gruppendynamik reagieren können. Lewin hat ähnliches übrigens schon 1946 in einer Reflexion über die Bedeutung der Sozialwissenschaften<sup>6</sup>, prognostiziert:

„Eine ... Bedrohung kommt von ,Gruppen, die an der Macht sind‘. Diese Menschen lassen sich auf allen Stufen der Führung finden, unter Arbeiterführern, unter Politikern, ... In irgendeiner Weise scheinen sie alle von der Furcht besessen zu sein, sie könnten nicht tun, was sie wollten, wenn sie und andere wirklich die Tatsachen kennen würden.“ (Lewin, 1946b, S. 293)

<sup>6</sup> Womit er vor allem seine Forschung im Bereich von Gruppen und Organisationen meinte, zu der die heutige Gruppendynamik als spezielle Form der Action research gehört.

Vielleicht könnte Lewin entspannter sein, wenn er noch erleben dürfte, wie unsere Gesellschaft, auch mit Hilfe der Gruppendynamik und anderer Verfahren, in ihren Gruppen, Organisationen und Institutionen mehr Teilhabe und Transparenz entwickeln würde.

Nun wünschen wir Ihnen viel Spannung, Interesse, Erkenntnis und Anregung beim Blättern und Lesen in diesem Buch. Wir haben uns konkrete, kleinschrittige Erzählungen gewünscht, anhand derer man die Gruppendynamik und ihre Wirkungen verstehen kann – auch als Nicht-Fachmensch. Uns hat es viel Freude gemacht, die Artikel zusammenzutragen und wir bedanken uns bei unseren Kolleginnen und Kollegen, die das Projekt so motiviert ermöglicht haben. Die zahlreichen unterschiedlichen Perspektiven und Schwerpunkte zeigen die Relevanz der gruppendynamischen Haltung und Methode für eine Vielzahl von Arbeitsfeldern und Anwendungen. Gleichzeitig befördern sie vor allem auch in ihrer Zusammenschau ein Verständnis für die Wirkungsweise und den Wirkungsgrad der Gruppendynamik in Bezug auf Demokratie-Lernen. Wir sind sehr ermutigt, dem Thema Demokratie auch weiterhin unsere vermehrte Aufmerksamkeit und unser Engagement zu widmen. Wenn es bei Ihnen das Interesse an der Gruppendynamik anregt, freuen wir uns. Wenn es Sie auch zur Demokratie ermutigt, sind wir voll zufrieden!

Köln und Freising im November 2018  
Frank Stähler und Monika Stütze-Hebel

## LITERATUR

- Antons, K. & Stütze-Hebel, M. (2015). *Feldkräfte im Hier und Jetzt – Antworten von Lewins Feldtheorie zu aktuellen Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Lewin, K. (1939). Experimente über den sozialen Raum. In G. W. Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik* (1968) (3. Ausg., S. 112–127). Bad Nauheim: Christian.
- Lewin, K. (1943a). Kultureller Wiederaufbau. In G. Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung Sozialer Konflikte* (1968) (3. Ausg., S. 63–73). Bad Nauheim: Christian.
- Lewin, K. (1943b). Der Sonderfall Deutschland. In G. Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte* (1968, 4. Ausg., S. 74–91). Bad Nauheim: Christian.

- Lewin, K. (1946a). Aktionsforschung und Minderheitenprobleme. In H. E. Lück (Hrsg.), *Gestalt Theory: Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze – Vorträge – Rezensionen* (2009) (Bd. 31 (3/4), S. 473–487).
- Lewin, K. (1946b). Tat-Forschung und Minderheitenprobleme. In G. Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte* (1968) (3. Ausg., S. 278–298). Bad Nauheim: Christian.
- Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). Eine experimentelle Methode zur Untersuchung von Autokratie und Demokratie. Eine vorläufige Notiz. In H. E. Lück (Hrsg.), *Kurt Lewin. Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze, Vorträge, Rezensionen* (2009, S. 131–138). Wien: Krammer.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, P. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates“. *Journal of Social Psychology* (10), S. 271–299.
- Nanz, P. & Leggewie, C. (2016). *Die Konsultative – Mehr Demokratie durch Bürgerbeteiligung*. Berlin: Klaus Wagenbach.
- Negt, O. (2010). *Der politische Mensch. Demokratie als Lebensform*. Göttingen: Steidl.
- Pauls, W. & Walter, H.-J. (1979). Gruppendynamik – ein Weg zur Demokratisierung der Gesellschaft? In A. Heigl-Evers, & U. Streeck (Hrsg.), *Die Psychologie des 20. Jahrhunderts. VIII Lewin und die Folgen* (S. 635–645). Zürich: Kindler.
- Rademacher, H. & Wintersteiner, W. (Hrsg.) (2016). *Jahrbuch Demokratiepädagogik 2016/17*. Schwalbach/Ts: Wochenschau.
- Rechtien, W. (1999). *Angewandte Gruppendynamik* (3. Ausg.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Schmitz, S.-U. (2000). *Homo democraticus - Demokratische Tugenden in der Ideengeschichte*. Opladen: Leske & Budrich.
- Steinkamp, H. (1973). *Gruppendynamik und Demokratisierung. Ideologiekritische und sozialetische Studien zur empirischen und angewandten Kleingruppenforschung*. München, Mainz: Chr. Kaiser, Matthias-Grünewald.
- Stütze-Hebel, M. & Antons, K. (2017). *Einführung in die Praxis der Feldtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.