

Gruppendynamik reloaded

METHODE. Um den 125. Geburtstag von Kurt Lewin, dem Vater der Gruppendynamik, zu begehen, veranstaltete die Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO) eine Tagung. Berichten zufolge spielt Gruppendynamik eine immer wichtigere Rolle in der Führungskräfteentwicklung. Das von Lewin entwickelte Lernsetting „T-Gruppe“ gilt als sehr praxisrelevant.

**SO WIRD EINE
GRUPPE ...**

leistungsfähig
(Phasenmodell nach
Bruce Tuckman):



Fachtagung „Feldkräfte“. Zu dieser DGGO-Tagung kamen Ende Juni rund 200 Interessierte nach Berlin, um Kurt Lewins Werk noch besser kennenzulernen und um über dessen Relevanz für die eigene Praxis zu diskutieren. Das Fazit: Lewin war seiner Zeit weit voraus. Er macht Mut, an die Weisheit von Gruppen zu glauben, wenn Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen sind.

01.

Forming: erstes Zusammen-
treffen und Beschnuppern,
große Unsicherheit

02.

Storming: das Revier wird
abgesteckt, erste Rollenkon-
flikte und Machtkämpfe

03.

Norming: gemeinsame
Definition von Rollen,
Festlegen von Regeln



titelthema

→ „Ich verstehe nicht, warum es nicht mehr Unternehmen oder Hochschulen gibt, die Gruppendynamikseminare zum Bestandteil ihrer Curricula machen“, sagt Prof. Dr. Fritz B. Simon, einer der führenden Systemiker Deutschlands und Mitbegründer von Simon, Weber & Friends Systemische Organisationsberatung GmbH in Heidelberg.

„Heute, wo alle möglichen Leute über soziale Kompetenzen reden, ist es einfach unerklärlich, dass das wohl beste Instrument, um die emotionalen und intellektuellen Bedingungen für soziale Kompetenz zu fördern, nur von wenigen Organisationen genutzt wird.“ Außerdem biete die Gruppendynamik ein ideales Lernsetting, um über Beziehungen zu reflektieren und die Wechselwirkung von Bauch und Hirn bei der Entscheidungsfindung zu analysieren.

„Unternehmen, die Gruppendynamikseminare durchführen, berichten, dass die Teilnehmer anschließend viel besser mit Unsicherheit umgehen konnten“, ergänzt Roswita Königswieser, Gründerin von Königswieser & Network in Wien. „Führungssituationen können besser eingeordnet werden.“ So eine Art Krisenstabilität sei schwer zu erreichen und gehe nur über das Nadelöhr der persönlichen Reifung, die ein Gruppendynamikseminar mit Nachdruck anstoße.

„Unternehmen, die sich in Richtung Demokratisierung bewegen, werden schneller als andere den Bedarf an Gruppendynamiktrainings spüren“, sieht Dr. Monika Stützle-Hebel, Trainerin und Coach aus Rosenheim, einen zusätzlichen Trend heraufziehen, der für Gruppendynamik spricht. So werde der Zusammenhang zwischen den Prozessen in einer Gruppe und den hierarchischen Strukturen eines

Unternehmens für die Manager deutlicher. Gruppendynamik könne in diesem Zusammenhang auch unbequem werden, weil sie Prozesse, die normalerweise unter der Decke verliefen, offensichtlich werden lasse.

Der Markt

Prof. Dr. Rudi Wimmer, Experte für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und Gründer der OSB Wien Consulting GmbH, hält Gruppendynamik für eine kaum verzichtbare Qualifizierung für Führungskräfte. Dr. Hellmut Santer, bei der OSB verantwortlich für die Gruppendynamiktrainings, berichtet davon, dass seit der Wirtschaftskrise 2008/2009 die Nachfrage nach Gruppendynamikseminaren langsam aber stetig ansteige. „Gerade die Krise hat den Unternehmen gezeigt, dass man bessere Entscheidungen trifft, wenn man die Weisheit funktionsfähiger Teams nutzen kann“, so Santer.

Wer hochkarätige Nachwuchskräfte in Gruppendynamikseminare geschickt habe, mache oft die Erfahrung, dass das geradezu einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen bedeute, berichtet Santer. Er rechne trotzdem nicht mit einer neuen Modewelle, meint der OSB-Vertreter auf die Frage nach der zukünftigen Nachfrage nach Gruppendynamikseminaren. Es werde in nächster Zeit wohl bei einem leichten Wachstum bleiben. „Aber wer die Gruppendynamik schätzen gelernt hat, der investiert bereitwillig auch größere Summen in seinen Führungsnachwuchs.“

Mit „größeren Summen“ muss man beim Thema Gruppendynamik hauptsächlich deshalb rechnen, weil das klassische

Gruppendynamik-Seminar zwingend fünf Tage dauert und nur als offenes Seminar in abgelegenen Tagungshotels angeboten wird. Da in so einem Seminar geradezu erwartet wird, dass der Einzelne etwas von sich selbst preisgibt, ist es ausgesprochen sinnvoll, dass von einem Unternehmen immer nur ein Teilnehmer an demselben Seminar teilnimmt (Stranger-Prinzip). In einem Gruppendynamikseminar werden nicht nur Prozesse erlebt, es wird auch über diese Prozesse und die damit verbundenen Emotionen gesprochen – zum Beispiel, indem die Akteure sich gegenseitig Feedback geben. Bis dabei die nötige Offenheit erreicht ist, kann es eine gewisse Zeit (zwei bis drei Tage) dauern. Um dann das Seminar nicht abbrechen zu müssen, wenn wichtige Feedbackprozesse und mögliche Gruppenkrisen noch nicht abgeschlossen sind, ist es die Regel, dass Gruppendynamikseminare fünf Tage dauern.

Das Setting

Gruppendynamische Trainings bestehen aus 20 bis 40 Teilnehmern. Alle zusammen treffen sich eher selten zur Reflexion und zum Informationsaustausch im Plenum. Die meiste Zeit verbringen die Teilnehmer in „ihrer“ Arbeitsgruppe, die aus sieben bis 15 Leuten besteht und zu der sie eingeteilt werden. Jede Gruppe wird für die gesamte Dauer von ein bis zwei nur für diese Gruppe zuständigen Trainern begleitet. Diese „Trainingsgruppen“ (auch „T-Gruppen“ oder „Sensitivity Training Groups“) bilden das Kernelement des Gruppendynamischen Trainings. Die Aufgabe der T-Gruppe – zu Beginn handelt es sich um wildfremde Menschen – besteht darin, zu einem ar-

04.

Performing: Zusammenwachsen der Gruppe, Eintritt in die eigentliche Arbeitsphase

05.

Adjourning: Die Gruppe löst sich auf, die Mitglieder reflektieren ihre Erfahrungen

06.

Die Phasen laufen selten linear ab, Phasen können übersprungen oder nachgeholt werden.



Kurt Lewin: Noch heute schauen wir durch seine Brille

Hintergrund. Kurt Lewin (1890 – 1947) wäre in diesem Jahr 125 Jahre alt geworden. Er gilt als einer der Entdecker der Gruppendynamik und hat außerdem noch mit vielen anderen Innovationen die Sozialpsychologie beeinflusst.

Von Kurt Lewin stammen so berühmte Sätze wie „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“ oder auch „Man versteht ein System erst dann, wenn man versucht, es zu ändern.“ Diese Zitate zeigen, dass der deutsch-amerikanische Psychologieprofessor, der 1933 in die USA emigrierte und zuletzt Leiter des Center for Group Dynamics am Massachusetts Institute of Technology (MIT) war, großen Wert darauf legte, mit seiner „Aktionsforschung“ praktischen Alltagsnutzen zu stiften. Das ist ihm durchaus gelungen. Hier eine kleine Auswahl von Begriffen und Denkansätzen, die auf Lewin zurückgehen:

Führungsstil

Dieser Begriff wurde von Lewin geprägt. Seine Experimente ergaben, dass bei autoritärem Führungsstil viel geleistet wurde, aber nur, wenn der Chef kontrollierte. Erfolgreicher war der demokratische Stil. Namhafte US-Konzerne setzten daraufhin auf Motivation statt auf ein Befehlssystem.

Gruppendynamik

Dieser Begriff wurde von Lewin (mit-)geprägt. Menschliche Gruppen entwickeln sich im Laufe der Zeit nach bestimmten Regeln zu einem Ganzen, das mehr ist als die Summe seiner Teile. Durch gegenseitiges Feedback verbessern sich gruppendynamische Prozesse rasant.

Kraftfeldanalyse

Wer Veränderungen initiieren will, sollte die Kräfte analysieren, die auf die betroffenen Personen oder Organisationen einwirken. Welche fördernden/hemmenden Kräfte in einer Person gibt es? Welche fördernden/hemmenden Kräfte im Umfeld der Person gibt es (immer auf ein Ziel bezogen)?



Phasen eines Change-Prozesses

Lewin gliederte einen Veränderungsprozess in drei nacheinander ablaufende Phasen:

1. Unfreezing (Auftauen). Hier wird den Betroffenen klargemacht, dass es so nicht weitergehen kann.
2. Moving (Übergang). Hier findet der eigentliche Wandel statt. Neue Verhaltensweisen werden trainiert.
3. Freezing (Verfestigen). Das Neue ist etabliert und ein Gefühl von Sicherheit stellt sich wieder ein.

Das Verhalten und der Einfluss der Umwelt

Für die Psychoanalytiker erklärt sich das menschliche Verhalten aus frühkindlichen Erfahrungen. Für die Behavioristen wird das Verhalten durch die Umwelt diktiert. Lewin plädierte für Ganzheitlichkeit: „Das Verhalten eines Menschen ist eine Funktion aus den Merkmalen der Person und (!) der jeweiligen Umgebung der Person.“ Das erklärt, warum jemand in einer Abteilung als Minderleister gelten kann und sich in einer anderen sehr wohl motiviert ins Zeug legt.

beitsfähigen Team zusammenzuwachsen, das gewisse „Bastel-“ oder Entscheidungs-Übungen meistert und sich bei dieser Entwicklung zu einer „reifen“ Gruppe selbst beobachtet und selbst erforscht. Zum berühmten Kennzeichen eines Gruppendynamikseminars wurde der Start: Sobald sich der Trainer mit seiner T-Gruppe in einen Gruppenraum zurückge-

zogen hat, schaut er nur noch gelangweilt und schweigend an die Decke. Wenn er angesprochen wird, behauptet er, er sei nur für die Rahmenbedingungen zuständig. Zur Gruppe zusammenzuwachsen, das müssten die Teilnehmer schon alleine hinbekommen. Dass die Gruppe darauf angewiesen ist, ihren Lernprozess selbst zu gestalten, wirkt in der Anfangsphase

auf alle Beteiligten sehr verunsichernd. Lewin wollte durch den Schock der fehlenden Regeln die Teilnehmer zwingen, alte Verhaltensweisen zu überdenken (Unfreeze), damit neue ausprobiert werden können. Gleichzeitig wird durch den Mangel an Regeln erfahren, wie wichtig Vorgaben offenbar für viele Menschen sind. Die „Niedrigstrukturiertheit“ und →

„Weniger Selbsterfahrung, mehr soziale Kompetenz“

Interview. Dr. Klaus Antons, geboren 1942, ist einer der Pioniere der Gruppendynamik in Deutschland. Bekannt wurde der Diplom-Psychologe, als er im Jahr 1973 das Standardwerk „Praxis der Gruppendynamik – Übungen und Techniken“ veröffentlichte. Dieses Buch erscheint inzwischen bei Hogrefe in Göttingen in der 9. Auflage.

Wozu soll es gut sein, Führungskräfte in ein Gruppendynamik-Training zu schicken?

Klaus Antons: Gruppendynamiktrainings halte ich für die beste Art, die soziale Wahrnehmungsfähigkeit zu trainieren. Man wird viel sensibler für das, was in Gruppen abläuft und kann diese Sensibilität dann nutzen, um eine bessere Führungskraft zu werden. Unternehmen, die sich immer weiter in Richtung Hierarchieabbau bewegen, werden schneller als andere einen zunehmenden Bedarf an Gruppendynamiktrainings spüren.

Müssen diese Trainings immer fünf Tage dauern?

Antons: Das klassische gruppendynamische Training ist eine Lernform, die man nicht verändern sollte. Man könnte solch ein Seminar zur Not auch verkürzen, aber dann steigt das Risiko, dass eine Gruppe ausgerechnet an einem „unglücklichen“ Punkt ihr Ende findet und zu viele Eindrücke und Emotionen nicht reflektiert werden können. Das Training lebt vom Feedback, das sich die Teilnehmer untereinander geben. Und bis solche Feedbackprozesse eine gewisse Tiefe erreichen, dauert es eben. Darum macht es Sinn, auf den fünf Tagen zu bestehen. Nur so bekommen die Teilnehmer ein tragfähiges Verständnis für die Arbeit in und mit Gruppen.

Von Kritikern wird gerne bemängelt, dass in den Gruppendynamikseminaren zu wenig am Transfer in den Arbeitsalltag gearbeitet wird...

Antons: Ein gruppendynamisches Training ist quasi gelebte Aktionsforschung. Die Teilnehmer entwickeln sich zum einen unter Mühen zu einem arbeitsfähigen Team und zum zweiten sind sie Forscher in Bezug auf den Prozess, der sich in ihrer eigenen Gruppe abspielt. Diese Lernchancen, die sich dadurch ergeben, würde man zerstören, wenn man sich phasenweise aus dem Gruppenprozess ausklinkt und sich mit dem Transfer in die Arbeitswelt beschäftigt. Nichts ist nützlicher für die Führungspraxis, als eine Woche lang ganz und gar Teil einer sich entwickelnden Gruppe zu sein. Ganz sicher sollten aber gegen Ende die Umsetzungsmöglichkeiten erarbeitet werden – was bei professionell geführten Trainings auch der Fall ist.

Hat sich die Motivation, ein Gruppendynamikseminar zu besuchen, im Laufe der Jahre verändert?

Antons: Das Interesse an gruppendynamischen Seminaren hat sich tatsächlich verlagert – vom Wunsch nach Selbsterfahrung hin zum Erlernen sozialer Kompetenzen. Führungskräfte wollen heutzutage in erster Linie lernen, sich vertrauensvoll und zuversichtlich auf einen sozialen Prozess einzulassen.

Thema „Selbsterfahrung“. Gibt es heute in den Gruppendynamikseminaren noch Übungen, bei denen die Gruppe gemeinsam entscheidet, wer aus ihr ausgeschlossen wird?

Antons: Ich denke, dass so etwas leider immer noch gemacht wird. 1988 erschien ein Buch von Peter Sichrovski mit dem Titel „Seelentraining“. Die Trainings, die er aus seiner Praxis beschreibt, sind nichts als eine Serie solcher Übungen, wo immer der „Schwächste“ rausgeworfen wird. In meiner „Praxis der Gruppendynamik“ werden Sie keine Übung dieses Typs „Einer fällt raus“ finden! Ich habe sie ganz bewusst nicht aufgenommen, obwohl ich viele davon kenne. Und für Teamentwicklung halte ich sie für völlig kontraindiziert. Denn sie fokussieren nur eine Minusvariante von Gruppendynamik: den Ausschluss von Unliebsamem, von Sündenböcken, schwarzen Schafen oder wie die Tiere sonst heißen.



Foto: Pichler

Monika Stütze-Hebel und Klaus Antons während der DGGO-Fachtagung „Feldkräfte“ im Juni 2015 in Berlin.

Interview: Martin Pichler ●

→ die „initiale Verunsicherung“ gelten als wichtige Arbeitsprinzipien in Gruppendynamikseminaren. Weitere Prinzipien sind das „Hier-und-Jetzt-Prinzip“ (geredet wird nur über Ereignisse, die gerade passieren. Eine gemeinsame Kommunikation wird so erleichtert) und das „Feedback“-Prinzip (lernen geschieht, wenn jeder das eigene Erleben den anderen mitteilt).

Auf Kurt Lewin gehen viele Aktionen zurück (Teilnehmer bilden Lerntandems, aus jeder T-Gruppe treffen sich Vertreter zur abendlichen Reflexion, Teilnehmer hören zu, wenn alle Trainer zusammensitzen und kritisch über den Verlauf der Veranstaltung reden, ...). Für Gruppendynamikseminare gilt, dass die übliche Trennung von emotionalem Erleben und Denken aufgehoben ist.

Die Kritik

Fritz B. Simon ist - wie eingangs geschildert - ein leidenschaftlicher Fan der Gruppendynamik. Aber er sieht auch Risiken. In den 1970er- und 1980er-Jahren erlebten Gruppendynamikseminare in Deutschland einen Boom, der nicht nur deshalb abebbte, weil fünf-tägige Seminare zu teuer wurden. Auf Distanz gingen Personalentwickler auch deshalb, weil es Veranstalter gab, bei denen die Klärung persönlicher Beziehungen zum Selbstzweck ausartete. „Es gab auch gelegentlich eine unangemessene Psychologisierung des Geschehens“, so Simon. Stellvertretend für diese Auswüchse gelten die sogenannten Ausschluss-Spiele. Eine Gruppe, die zum Beispiel so tut, als säße sie in einem Rettungsboot, muss entscheiden, ob andere Schiffbrüchige auch noch ins Boot dürfen oder nicht. Die „Ertrinkenden“ können Argumente vorbringen, warum ausgerechnet sie gerettet werden sollen. Solche Übungen gelten laut Santer als Kunstfehler. Es gehe der Gruppendynamik niemals darum, die Persönlichkeit der einzelnen Teilnehmer auseinanderzunehmen. Statt auf die Psyche Einzelner zu schauen, konzentrierten sich professionelle Trainer mit ihren Interventionen auf die Gruppenprozesse und insbesondere auf die Muster der Kommunikation in einer Gruppe.

Zu den Gruppendynamikseminaren der „härteren“ Sorte gehörte früher auch,



Buchtip. Monika Stütze-Hebel und Klaus Antons, zwei Mit-Organisatoren der Tagung „Feldkräfte“, sind auch die Herausgeber des Buchs „Feldkräfte im Hier und Jetzt“ (Carl-Auer 2015, 386 Seiten, 29,95 Euro), das in 14 Beiträgen die Aktualität Lewins (Frauenquote, Burn-out, ...) herausarbeitet.

dass die Trainer eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema „Autorität“ anzettelten. Heute sehen Trainer wie Santer die Sache entspannter: „Autoritätskrisen werden nur zum Gegenstand des Seminars gemacht, wenn sie sich aus einer T-Gruppe von selbst heraus entwickeln.“ Viel wichtiger sei es, dass Führungskräfte lernten, trotz ihrer hierarchischen Position Macht an unterstellte Teams freiwillig abzugeben. Bei Hochleistungsteams habe sich das bewährt: Die Entscheidungsgewalt bekomme immer das Teammitglied übertragen, das zur Bewältigung einer bestimmten Situation am besten geeignet sei. Simon: „Arbeitsfähige Teams sind aufgrund der kollektiven Intelligenz ihrer Mitglieder immer dann besonders gut, wenn es um neue Ideen zur Bewältigung von Zukunft und Nicht-Wissen geht.“ Ein Vorzug von gruppendynamisch geschulten Führungskräften sei es, dass sie wüssten, wann genau sie Macht an Teams abgeben müssten.

Da es in den fünf-tägigen Seminaren „nur“ um ein intensives Erleben und Reflektieren geht, werden neuerdings von einigen Anbietern kurze, ergänzende Transfermodule angeboten, die einige Monate später stattfinden. Jetzt kann der Nutzen des Gruppendynamikseminars konkret auf den Prüfstand gestellt werden. Lassen sich aus „Lewins Labor“ wirklich Lösungen für moderne Führungsprobleme aus dem Alltag der Teilnehmer ableiten?

Martin Pichler ●

HFU Akademie

Weiterbilden auf höchstem Niveau



Hochschule Furtwangen Akademie

Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Furtwangen

Kurse, Seminare, Kompetenzen und Dienstleistungen für die wissenschaftliche Weiterbildung.

- Neue Lerntechnologien, Online-Moderation, Tutoren-Training
- Informationstechnologie, Marketing
- Schlüsselqualifikation
- Führungskräfte trainings
- Qualifizierung, Beratung
- Weiterbildungs-Broker

www.hfu-akademie.de

info@hfu-akademie.de



Für Dich!

Ein Kinderlächeln. Was gibt es Schöneres? Mit Ihrer Hilfe können noch mehr Kinder eine unbeschwertere Kindheit erleben. Ihre Zuwendung an die SOS-Kinderdorf-Stiftung bewirkt mehr Freude. Mehr Glück. Mehr Kindheit. Und das nachhaltig!

Petra Träg, 089 12606-109
petra.traeag@sos-kinderdorf.de



SOS-Kinderdorf-Stiftung
www.sos-kinderdorf-stiftung.de