

*Frank Stähler*

## **Gruppen verstehen und Einfluss nehmen**

### **Ein Lern-, Handlungs- und Erlebnisraum**

Lernen ist die Suche nach dem Neuen, noch Unbekannten und insofern immer auch ein wenig Abenteuer und von Unsicherheit geprägt.

Gruppendynamiker\_innen sind Expert\_innen dafür, sich mit Gruppen und Teams auf komplexe und unsichere Lernprozesse einzulassen. Gerade durch den geringen Strukturierungsgrad gruppenspezifischer Designs finden Gruppen mit ihrer Unterstützung Zugang zu verdecktem Wissen, zu dem, was schon da ist. Gruppen und Teams können so bspw. Blockaden überwinden, die im Beziehungsgeflecht der Teilnehmer\_innen liegen und im Verborgenen gewirkt haben. Wesentliche Zutaten für ein Rezept zur Verarbeitung der „Komplexität (...), die unsere Welt erfasst hat“ sind „die Einführung demokratischer Prinzipien innerhalb von Organisationen und ein tiefes Verständnis für die Gruppendynamik von Gruppen.“ (Geramanis 2017, S. 16).

Um den Zusammenhang zwischen Demokratie und Gruppendynamik greifbar zu machen, beschreibe ich hier ein gruppenspezifisches Konzept mit seiner theoretischen Fundierung und erzähle dazu veranschaulichende Sequenzen aus einem Workshop. Zum Abschluss betrachte ich das gruppenspezifische Lernen durch die demokratische Brille im Spiegel der Gesellschaft.

#### **DER WORKSHOP – EINE REISE**

Eine Abenteuerreise ist, wenn man sich auf den Weg macht, um beispielsweise Herausforderungen zu suchen, an denen man sich beweisen und wachsen oder auch einfach lernen kann. Häufig werden Reisen zusammen mit anderen unternommen, die das Projekt unterstützen oder erschweren können, die um die Führung konkurrieren oder koalieren, die man sich näher oder mehr auf Distanz wünscht, mit denen man eine Gemeinschaft bildet, die einen sichereren oder unsichereren Platz bietet. Das sind dann auch schon die Themen im gruppenspezifischen Raum (vgl. König & Schattenhofer, 2006, S. 34ff.). Auf einer solchen Reise gibt es dann Gespräche über die erlebten Abenteuer, die den weiteren Weg beeinflussen, der zur nächsten Herausforderung führt, die wiederum neue Erkenntnisse produziert usw.

Im Workshop „Gruppen verstehen und Einfluss nehmen“ passiert genau das: Eine Gruppe (hier im Rahmen einer Weiterbildung) macht sich auf einen gemeinsamen Weg. Sie erhält zur Orientierung eine Landkarte mit eingezeichneten Übungen (Herausforderungen), die sie nach eigener Wahl aufsucht und in einem begrenzten Zeitraum absolviert. Nach dieser Zeit draußen geht es drinnen im Seminarraum weiter.

## **LERNEN I: MACHT**

### **Die Erzählung**

Stellen wir uns vor, dass sich die Gemeinschaft dort nun unterhält, wobei das Erlebte noch sehr präsent ist und einen leichten Einstieg bietet. Ein Teilnehmer erklärt den anderen, dass er sehr zufrieden damit war, bei einem der Abenteuer die Führung übernommen und „seine Schäfchen ins Trockene“ gebracht zu haben, womit die anderen Gruppenmitglieder gemeint sind. Einige finden es sehr sympathisch, umsorgt zu werden. Ein anderer wollte auch Führung haben und kam während der Übung schon an zweiter Stelle. Und ein weiteres Gruppenmitglied ist überhaupt nicht zufrieden damit, als „Schäfchen“ bezeichnet zu werden und will in seinem eigenständigen Beitrag zum Bestehen des Abenteuers gesehen werden. Daraus entsteht ein scharfer Konflikt, da die beiden Kontrahenten (es sind tatsächlich beide Männer) unversöhnlich auf ihrem Wunsch nach Anerkennung beharren. Schließlich vermittelt eine Teilnehmerin, „ob es nicht möglich ist, den jeweils anderen, jenseits des Bildes vom Schäfchen, in seiner Bedeutung für die Gruppe zu sehen“. Das scheint zu wirken, denn es tritt zunächst Entspannung ein.

Allerdings kommt dann heraus, dass es darum gar nicht wirklich gehe. Tatsächlich geht es nämlich nicht nur an diesem Tag, sondern überhaupt in dieser Gruppe darum, wer das Sagen hat, oder mit den Worten der Männer in der Gruppe: wer das Alpha-Männchen ist. Es ist allen Männern in der Gruppe völlig klar (auch denen, die mit einer anderen Rolle experimentieren), dass das wichtig ist und dass dies regelmäßig zu sachlich und höflich verpackten Auseinandersetzungen führt. Diskussionen dienen häufig nur der Klärung der Führungs-Position und haben mit der Sache nur nachrangig zu tun. Von der Deutlichkeit dieser einhelligen Aussage sind die Frauen überrascht und schwanken zwischen „Aha, das habe ich ja schon immer vermutet!“ über „Und deshalb habe ich in solchen Auseinandersetzungen keine Chance!“ bis „Das kann nicht wahr sein, das wäre ja nur peinlich!“. Antwort: „Ist aber so.“

Die hier nur holzschnittartig umrissene Auseinandersetzung hat es im Rahmen einer gruppenspezifischen Trainingsgruppe wirklich gegeben. Es ist ein prägnantes Beispiel dafür, was Menschen miteinander und an sich selbst lernen können, über sich, über ihre Gruppe und über Gruppen im Allgemeinen. Was bedeutet das in diesem Fall konkret?

### **Die Lernebenen**

Es ging nicht nur um das vordergründige Durchsetzungs-Thema, sondern um die latent ständig in der Gruppe mitverhandelte Konkurrenz um Macht unter den Männern. Die beiden Männer konnten ihren Konflikt schließlich offen machen und alle bekennenden Männer konnten sowohl der Lust als auch dem Leid am Macht-Thema Ausdruck verleihen. Dies führte zu einer offenen Kommunikation darüber und bot im Folgenden die Chance, die Konkurrenz mit weniger Verbissenheit und mehr Interesse aneinander auszutragen. Und was sichtbar und aussprech- und ansprechbar wird, das wird auch veränderbar.

Währenddessen erkannten die Frauen, was hier eigentlich passierte, während sie zunächst noch vermitteln wollten, nämlich ein Hahnenkampf. Sie äußerten sich teils entrüstet, teils frustriert dazu und es gab auch Männer, die von ihrem eigenen Verhalten genervt waren. Die sofortige Suche nach einer Lösung verhinderte der Trainer, indem er aufforderte, zunächst mal das vorhandene Spannungsfeld wahrzunehmen, denn der Grundkonflikt zwischen den konkurrierenden Bedürfnissen lässt sich nicht einfach durch eine Regelung oder Sanktionierung aufheben. Er würde möglicherweise versteckt, aber er würde weiterwirken. Im Innehalten und im Austausch liegt hingegen der Schlüssel zu einem tieferen Verständnis und gegenseitiger Anteilnahme.

Auf der Gruppenebene konnten die Teilnehmer\_innen die eigene Betroffenheit bemerken und von anderen in dieser Betroffenheit gesehen werden. Sie konnten bemerken, dass sie nicht allein waren, Verbündete wahrnehmen und mit ihnen in Kontakt treten. Letztlich konnte die Gruppe als Ganzes (in unterschiedlichem Grad) Veränderungsbedarf erkennen, ohne in Begründungs- und Rechtfertigungs-Schleifen zu erstarren, so dass Verbundenheit und Empathie insgesamt stiegen.

Auf der Ebene des allgemeinen Lernens über Gruppen lag der Erkenntniswert für die Teilnehmer\_innen darin, dass sie das hier praktizierte Alpha-Verhalten als symptomatisch für ihr Arbeitsfeld erkannten und verstanden, dass es eine hohe Relevanz für die Dynamiken dort hat. Diese betreffen bspw. das Verhandeln von Macht und Konkurrenz, die Ohnmacht der Stilleren, Strategien zur Konfliktvermeidung, die Gender-Thematik,

Rollen oder auch die Bedürfnis-Klärung. Die Workshop-Teilnehmer\_innen kamen aus einem internationalen Unternehmen der Unterhaltungsbranche, in der Konkurrenz und Kampf zum alltäglichen Geschäft gehören. Im Verlauf der Gruppenarbeit erstarkte bei einigen defensiveren Teilnehmer\_innen der Wunsch, sich weniger zurückzunehmen und mehr für die eigene Meinung einzutreten. Es reiften auch bereits Ideen, wie man das als problematisch wahrgenommene Alpha-Verhalten in geeigneter Weise ansprechen könnte. Das Macht-Gefüge kam in Bewegung.

## **DAS WORKSHOP-KONZEPT**

### **Überblick**

Das Besondere des gruppenspezifischen Ansatzes liegt vor allem in seiner forschenden und akzeptierenden Grundhaltung, das neugierige Interesse am Lernen – nicht aus Vorträgen oder Aufsätzen, sondern Lernen am eigenen Tun und Beispiel sowie der Auseinandersetzung darüber. Gruppendynamiker\_innen dozieren nicht, sondern unterstützen die Gruppe darin, in sich selbst Erkenntnisse zu suchen. Veränderungen werden weniger durch „Lösungen“ oder „vereinbarte Regeln“ gefunden, sondern durch das Bewusstwerden über das eigene Tun und das der anderen, durch den Austausch von Selbst- und Fremdwahrnehmung im Hier und Jetzt, durch Reflexion.

„Gruppendynamische Trainings sind eine didaktische Sonderform von Gruppenarbeit. Als Training, als Laboratorium sozialer Gruppenprozesse dienen sie dem Ziel, das prozesshafte Geschehen in Gruppen durch Selbst- und Gruppenerfahrung kennenzulernen und sich in der Gestaltung von Verständigungsprozessen zu üben. Dabei bezieht sich die Kommunikation in erster Linie auf das Erleben und das Gestalten sozialer Beziehungen in der Gruppe und die soziale Entwicklung der Gruppe als Ganzes.“ (Velmerig, 2006, S. 2).

Die Bausteine des Formats „Gruppen verstehen und Einfluss nehmen“ sind schnell zusammengefasst: Ein 3–4-tägiger Indoor-Workshop wird angereichert durch Zeit draußen in der Natur. Abgesehen von einer Einstiegsphase zu Beginn, 1–2 plenaren Theorie-Blöcken im Verlauf und einer Prozessauswertung am Ende besteht die Arbeit im Wesentlichen aus Outdoor-Übungen und der sogenannten gruppenspezifischen Trainingsgruppe.

### **Der Baustein „Outdoor-Aktivitäten“**

Outdoor-Übungen befeuern durch die Kombination aus Handlungsdruck, Aktion, Körperlichkeit und Emotionalität das Gruppengeschehen. Problemlösungen erfolgen häufig im Körperkontakt, mit Händen und Füßen und

unter Einbezug aller Sinne. Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse sind schnell auf der Tagesordnung, werden rasch sichtbar und spürbar.

Die Trainer\_innen-Rolle ist so angelegt, dass der/die Trainer\_in sich nach der Instruktion einer Übung völlig heraushält. Dies wird verdeutlicht im Bild des/der Architekt\_in, der/die „alles plant und vorbereitet. Das Haus wird jedoch von anderen gebaut.“ (Senninger, 1993, S. 21). Den Teilnehmer\_innen wird „die volle Verantwortung für das, was sie aus einer Aufgabe oder Aktivität machen, zugemutet“ und es ist wichtig, „dass sie bei ihren Lösungsversuchen aber auch auf ihren Umwegen oder in ihren Sackgassen nicht (...) gestört werden.“ (Gilsdorf, 1999, S. 58f.). Das bedeutet auch, dass aus der Perspektive des/der Trainer\_in nicht die erfolgreiche Bewältigung das Ziel einer Übung ist, sondern die Übung als Abbild des Beziehungsgeschehens Gegenstand der anschließenden Reflexion wird.

Die spielerischen Aktivitäten stellen einen Ausdruck der Beziehungsthemen und -Prozesse in der Gruppe dar. Die Aufgabenstellungen und Lösungswege können wie Metaphern für die Gruppenrealität betrachtet werden. Nach jeder Outdoor-Übung finden moderierte Reflexionsrunden statt, die das Erleben draußen unmittelbar ein- und auffangen.

Diese Reflexionen können leicht von der Sachebene überlagert werden. Es ist die Aufgabe des/r Trainers\_in, den Blick auf die Beziehungsebene und die unterschwelligeren Themen zu lenken. Die Unterstützung für die Gruppe liegt vor allem darin, den Blick auf die Wahrnehmung dessen richten zu können, was da ist. Eine Gefahr liegt darin, dass es primär um das geht, was sein soll, dass externe Ziele und Maßstäbe erfüllt werden sollen. Wenn man durch die Brille des „Richtig oder Falsch“ schaut, dann kann man kaum noch erkennen, was wirklich alles da ist. Diese Normativität führt sowohl zu fassadenhaftem Verhalten als auch zu unehrlicher Reflexion. Im gruppensystemischen Ansatz wird dagegen nach Wirkungen von Verhalten geforscht.

### **Der Baustein „Trainingsgruppe“**

Nach Abschluss einer Outdoor-Sequenz geht es in den folgenden Trainingsgruppen-Einheiten nun (Indoor) darum, das Hier und Jetzt der Gruppe zu untersuchen. In der Beschreibung der Arbeitsweise einer Trainingsgruppe orientiere ich mich an den vier Hauptprinzipien gruppensystemischen Arbeitens (König & Schattenhofer, 2006, S. 77ff.):

- Niedrigstrukturierung und initiale Verunsicherung
- Das Hier-und-Jetzt-Prinzip
- Struktur und Prozess

- Feedback zur Selbst- und Fremdwahrnehmung

### *Initiale Unstrukturiertheit*

In der Trainingsgruppe gibt es kein Thema, außer den Beziehungen und Prozessen in der Gruppe.

„Vonseiten der Trainerinnen und Trainer werden keine Vorgaben hinsichtlich der Form der Zusammenarbeit und der Inhalte der Gruppenarbeit gemacht. (...) Diese *initiale Unstrukturiertheit* ist notwendig, um die Dynamik der Gruppe sich entfalten zu lassen. Vorgaben der Trainer würden in dieser Phase die Eigentätigkeit und spezifische Gestalt der Gruppe stören.“

(Brosius, 2009, S. 268. *Hervorhebung durch den Verfasser*)

Der/die Trainer\_in interveniert zunächst höchst zurückhaltend oder gar nicht. Auf der Suche nach Gesprächsstoff setzt die Gruppe ihre Reflexionen über das draußen Erlebte fort. Irgendwann ist der Stoff aber erschöpft und die Gruppe beginnt, sich über das zu unterhalten, was sie gerade im Stuhlkreis der T-Gruppe miteinander erlebt, und sei es Ratlosigkeit, da von dem/r Trainer\_in ja nichts kommt.

Falls der/die Trainer\_in zu diesem Zeitpunkt den Prozess unterstützen will, dann ist die Grundfrage nicht „Wie war es eben?“ (in der Outdoor-Übung), sondern „Wie ist es jetzt?“. Im Verlauf interveniert der/die Trainer\_in ggf. zunehmend deutlicher, aber nicht strukturierend.

### *Struktur und Prozess*

Das Kennzeichnende einer Trainingsgruppe ist ihre Selbstreflexivität und Selbstbeforschung. Die Gruppe ist von ihrem ersten Zusammentreffen an in einem Gruppenprozess, den sie gleichzeitig untersucht, also sich selbst. Dabei wechselt sie auf mehreren Ebenen zwischen *Struktur und Prozess*: sie untersucht bspw. Rollen und Normen, wodurch diese wieder verändert in den Prozess eingespeist werden. Das Untersuchen im Prozess erkennt nicht nur Veränderungen, sondern sie werden dadurch sogar bewirkt, woraus sich wiederum Möglichkeiten der Einflussnahme auf Strukturen erschließen.

### *Hier-und-Jetzt*

Die Fokussierung auf das *Hier-und-Jetzt* ist vor allem wichtig, weil die Teilnehmer\_innen die Expert\_innen für ihr Gruppengeschehen sind. Weder der Austausch über früher gemachte Erfahrungen aus dem „Dort und Damals“, noch fachliches Wissen aus Studium und Literatur können ein so unmittelbares, nachvollziehbares, affektives und nachhaltiges Lernen er-

möglichen wie das gemeinsame Beforschen der miteinander gestalteten Wirklichkeit.

„Die Arbeit in der Gruppe bezieht sich auf das aktuell Wahrnehmbare, Sichtbare, gemeinsam Erlebte.“ (Brosius, 2009, S. 266). „Auskunft über die Wirkung meines Verhaltens können mir nur Personen geben, die mit mir zusammen die Situation erleben“ (Stützle-Hebel & Antons, 2015, S. 236).

### *Feedback*

Aus letzterem wird deutlich, dass Gruppendynamiker\_innen den größten Lernertrag im Austausch von *Feedback* erwarten. Ihre Interventionen gehen vor allem in Richtung der Unterstützung der Selbstreflexion der Gruppe durch den Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung. Nicht Mutmaßungen über „die Gruppe“ helfen weiter, sondern die Klärung und Differenzierung der Beziehungen, die sie bilden. Die Verständigung zwischen Einzelnen ist nötig, um die Verständigung zwischen allen zu befördern und das Ganze zu verstehen. Das Äußern des Inneren schafft außerdem Verbindungen zueinander. Das Heraustreten aus dem Sich-bedeckt-Halten durch die Mitteilung der Selbstwahrnehmung setzt bereits Energien frei. Die Offenlegung eines unfertigen Gedankens oder eines Zweifels, das Zulassen von Nicht-Wissen ermöglicht neue Zugänge zum impliziten Wissen der Gruppe.

## **LERNEN II: BEDÜRFNISSE**

### **Die Erzählung**

Eine weitere Erzählung aus dem schon beschriebenen Workshop dreht sich um das Thema Bedürfnisse. Eine Person äußerte in der Trainingsgruppe, dass es ihr äußerst schwerfalle, Wünsche in der Gruppe vorzubringen. Gleichzeitig hat sie sich zurückgezogen, wenn jemand etwas eingefordert hat und sie sich davor schützen wollte. Die Person, die Hauptadressat\_in dieser Äußerung war, fragte sich sogleich, was sie falsch gemacht haben könnte und wollte der anderen keinesfalls zu nahe treten. Ihre Reaktion war ebenfalls ein Rückzug.

Der Trainer fragte nun nach dem Sub-Text ihrer Reaktionen und unterstützte die beiden vor allem darin, sich aufeinander zu beziehen. In der Offenbarung der bis dahin unausgesprochenen Gefühle und Annahmen übereinander erkannten beide miteinander die Paradoxie, dass sie sich aufgrund ihrer Angst vor Zurückweisung dazu entschieden, sich selbst zurückzuziehen, obwohl sie sich Verbindung wünschten.

Es stellte sich heraus, dass tatsächlich eine Reihe weiterer Teilnehmer\_innen betroffen waren, die sich nun auch zu Wort meldeten, so dass dieser Teil der Gruppendynamik immer transparenter wurde. Auf der Gruppenebene wirkte sich die Angst vor Zurückweisung, Verurteilung oder Verletzung so aus, dass das eigentlich starke Bedürfnis nach Verbindung nicht verwirklicht werden konnte. Die Teilnehmer\_innen waren zu sehr mit ihrem Selbstschutz beschäftigt. Die Gruppe bot (noch) zu wenig Sicherheit, um wirklich bedeutende Bedürfnisse besprechen und verhandeln zu können. Es war weder möglich, sich zu öffnen, noch zu streiten.

### **Die Lernebenen**

Im vorliegenden Beispiel führten wechselseitige Beziehungsklärungen dazu, dass die Gruppe als Ganzes erkennen konnte, dass nicht nur einzelne Mitglieder Probleme mit dem Äußern von Bedürfnissen hatten, sondern dies verbreitet war und somit die Gruppe insgesamt stagnierte.

Sie stellten fest, dass schon der Austausch über ihre Ängste diese reduzierte und dass die ersehnte Verbundenheit im Zuge der Beforschung und Entdeckung der Unverbundenheit deutlich anstieg. Es erfolgte eine Erfahrung von Nähe, die nicht mehr auf einer oberflächlichen Harmonie-Vorstellung beruhte, sondern auf der Erfahrung von tragfähiger werdenden Beziehungen und eines von hoher Sensibilität geprägten Gesprächsraums.

Gleichzeitig wurde offen, dass einige Teilnehmer\_innen sich näher waren als andere, dass einige mehr Probleme mit dem Thema Bedürfnisse hatten als andere, dass einige mehr gewagt hatten als andere, in ein offenes Gespräch zu gehen, und somit auch mehr profitieren konnten. Die Unterschiedlichkeit der Teilnehmer\_innen wurde besprechbar, gestaltbar und akzeptabler, drohte nicht mehr, eine diffuse Idee von Harmonie zu gefährden. Die Gruppe hat für sich den Raum erweitert, in dem Aushandlungen zwischen Individuen oder Untergruppen möglich waren. Der Spielraum für unterschiedliche und konkurrierende Interessen, Rollen und Beziehungen war ebenso gewachsen, wie die Fähigkeit, für Nähe zu sorgen, Ähnlichkeiten zu sehen und sich miteinander zu verbinden.

Die Gruppe erkannte sich zunehmend als ihre eigene Ressource, was sie in ihrer Selbstständigkeit und ihrem Glauben an ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten unterstützte.

## LERNEN FÜR DEMOKRATIE IM SPIEGEL DER GESELLSCHAFT

„Organisationen und Gruppen stellen einerseits einen eigenen Mikrokosmos, andererseits aber eben auch ein Abbild der Gesellschaft mit der jeweiligen Weltanschauung und damit den gängigen Werten dar.“ (Werro, 2018, S. 38)

Wenn sich in Gruppen die Gesellschaft spiegelt, dann kann man in Gruppen auch mit Gesellschaft experimentieren und das dort Gelernte lässt sich wieder in der Gesellschaft erproben.

Selbstverständlich lassen sich Erfahrungen in Gruppen nicht 1:1 auf die gesellschaftliche Dimension übertragen. Schon die schiere Zahl der Menschen und die Masse und Komplexität der Einflüsse von innen und außen stehen dem entgegen. Wie die Organisationsdynamik uns lehrt, unterscheiden sich auch die Interessen einer Organisation von denen einer Person.

Dennoch halten gruppenspezifische Settings eine Vielzahl von Erfahrungen bereit, die elementar sind, um an einer demokratischen Gesellschaft teilhaben und in ihr Wirkung entfalten zu können.

Meines Erachtens lohnt das Weiterdenken gruppenspezifischer Perspektiven auf die gesellschaftliche Ebene, nicht als simplifizierende Lösungen, sondern als Anregung zum Nachdenken über das (zwischen-)menschlich Mögliche.

Anhand der beiden aus dem Workshop-Geschehen herausgegriffenen Sequenzen möchte ich hier exemplarisch einige Thesen aufstellen:

- Machtstrukturen zu erkennen und die Beobachtungen und damit verbundenen Gefühle auszudrücken, macht diese besprechbar und damit auch veränderbar. Der eigene Umgang mit Macht wird klarer und es wird leichter, das eigene Bedürfnis nach Einfluss zuzulassen und anzumelden. Dies gilt gerade in Gruppen des bürgerschaftlichen Engagements, in denen Macht negativ konnotiert ist, weil sie oft als Dominanz erlebt wird, die für andere nur die Ohnmacht übriglässt.

Es kann umgekehrt verständlicher werden, dass Menschen unter einseitig verteilter Macht bzw. ihrer Ohnmacht leiden. Einsichten auf beiden Seiten führen zu einem offeneren, weil nicht tabuisierten Wettbewerb um Einfluss. Ein freier Umgang damit erhöht in Gruppen erfahrungsgemäß deren Fähigkeit zu offener Aushandlung, wechselnden Führungsrollen und einer fairen Verhandlungskultur.

Eine Demokratie lebt u. a. auch davon, dass ihre Mitglieder genügend Einfluss bekommen, um sich berücksichtigt und verbunden fühlen zu können.

- Bedürfnisse zu äußern ist ebenso wichtig wie schwierig. Die Unfähigkeit zum Einstehen für die eigenen Bedürfnisse hängt oft eng mit ungenügenden Wirksamkeitserfahrungen in der eigenen Biographie zusammen, was später u. U. in geeigneten Gruppensituationen nachgeholt werden kann. Das Eingeständnis, etwas von anderen zu brauchen, macht das Anliegen nachvollziehbar, die Person greifbar und zeigt die gegenseitigen Interdependenzen auf. Die Fähigkeit, eigene Bedürfnisse äußern und die anderer wahrnehmen und berücksichtigen zu können, hat eine Relevanz für die Beziehung zwischen Personen, auf gesellschaftlicher Ebene aber auch für die konstruktive Auseinandersetzung zwischen Gruppen.

Ich greife abschließend noch den Aspekt des Umgangs mit Unterschiedlichkeit auf. Im obigen Fall war es gelungen, dass die Gruppenmitglieder ihren Blick nicht nur auf ihre harmonischen Anteile gerichtet hielten, sondern auch die Unterschiede und Gegensätzlichkeiten wahrnahmen und darüber in Kontakt traten.

Gruppen können in ihrem Bedürfnis nach Sicherheit und Harmonie im Bereich der Kohäsion verharren, in der sie einen hohen Zusammenhalt spüren. In einem gelingenden Gruppenprozess richtet sich der Blick aber ebenso auf die Unterschiede in der Gruppe und es wird die Erfahrung gemacht, dass Spannungen und gegensätzliche Meinungen ausgehalten werden, ohne dass die Gruppe in ihrer Existenz bedroht ist (vgl. König & Schattenhofer, 2006, S. 58). Erst indem beides gleichermaßen möglich wird, Zusammenhalt und Unterschiedlichkeit, gibt es die Möglichkeit, als einzigartiges Individuum in einer Gruppe sowohl Autonomie als auch Verbindung leben zu können, also weder zu verschmelzen noch ausgeschlossen zu werden. Auf Basis solcher Erfahrungen müssen Unterschiede nicht versteckt oder assimiliert werden, sondern erfahren im Sinne der individuellen Autonomie einen akzeptierenden Umgang, der gerade erst den eigenen Platz und die Zugehörigkeit zur Gruppe sichert.

Auf der gesellschaftlichen Ebene wären die Bereitschaft und Fähigkeit zum Aushalten von Spannungen, gepaart mit dem Kümmern um Zusammenhalt, bedeutende Faktoren, um in einer pluralistischen Demokratie gut und nachhaltig miteinander leben zu können. Zwischen den Polen von Unterschiedlichkeit und Ähnlichkeit den Spielraum gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse zu erhöhen, bedeutet letztlich gewonnene Freiheit.

## LITERATUR

- Brosius, K. (2009). Soziales Lernen in Gruppen. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen* (S. 258–285). Weinheim u. Basel: Beltz.
- Geramanis, O. (2017). *Mini-Handbuch Gruppendynamik*. Weinheim Basel: Beltz.
- Gilsdorf, R. (1999). Aufbruch ins Ungewisse – Grundzüge eines erlebnispädagogischen Konzepts. In R. Gilsdorf & K. Volkert (Hrsg.), *Abenteuer Schule* (S. 24–65). Alling: Dr. Sandmann.
- König, O. & Schattenhofer, K. (2006). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Senninger, T. (1993). *Erlebnispädagogik*. Münster: Ökotoxia.
- Stütze-Hebel, M. & Antons, K. (2015). Spurensuche – Feldtheoretisch-praktisches Denken und Handeln in der angewandten Gruppendynamik. In K. Antons & M. Stütze-Hebel (Hrsg.), *Feldkräfte im Hier und Jetzt* (S. 227–251). Heidelberg: Carl-Auer.
- Velmerig, C. O. (2006). *Was ist und wozu dient ein gruppenspezifisches Training?* URL: [https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendynamisches\\_Training](https://de.wikipedia.org/wiki/Gruppendynamisches_Training). Abgerufen am 6.5.2015.
- Werro, E. (2018). *Gruppendynamische Aspekte agiler Frameworks*. Wiesbaden: Springer.