

Helga Weule

Ist Gruppendynamik und Organisationsentwicklung ein wertfreier Bereich der Beratertätigkeit oder: kann Jörg Haider auch Gruppendynamik machen ?

Diese Frage wurde mir von einer ÖGGO (1) - Kollegin, zu einer Zeit heftiger "Österreichdebatten" in der EU gestellt. Sie erzählte mir von der Sitzung der "Wertegruppe" der ÖGGO und dass dort diese Frage aufgetaucht sei. Ich kam zu diesem Zeitpunkt gerade von meinem Lehrauftrag an einer österreichischen Universität, den ich in Form eines 3½ tägigen unstrukturierten Gruppendynamikseminars abhalte.

Ich hatte in diesem Seminar nach mehr als 25jähriger Tätigkeit als Gruppendynamikerin eindrucksvoll mit dieser Gruppe die Erfahrung machen können, was ein möglicher Sinn der gruppendynamischen Inszenierung sein kann, nämlich: Autoritätsvakuum erzeugen, das von allen Gruppenmitgliedern im Laufe des Gruppenbildungsprozesses gefüllt werden kann. Die Lehrveranstaltung begann am Faschingsdienstag und ich nutzte die Gunst des Tages, zu Beginn (also als 3minütige Einführung bevor ich mich als Trainerin eher zurücknehme und beobachte) etwa folgendes zu sagen: "Heute ist Faschingsdienstag und ich hab über die Funktion des Faschings nachgedacht. Soviel ich weiß, besteht sie darin, dass die Menschen einmal im Jahr - "straffrei" - all das, was sie sich das ganze Jahr nicht zu leben trauen, leben können, für die kurze Zeit des Fasching. Also wenn jemand braver Bankangestellter ist, darf er mal als Seeräuber herumziehen, wenn sie eine arme unterdrückte Ehefrau ist, schlüpft sie in die Rolle einer hawaiianischen Prinzessin und der Manager steigt voll Lust in die Kluft eines haarigen Affen, der herumhüpft. Im Rheinland", so erklärte ich noch kurz - "durften - so sagt man - auch die einfachen Belegschaftsmitglieder die Chefs verarschen, ohne böse Konsequenzen zu fürchten. Ich habe daher heute beschlossen, bei dieser Lehrveranstaltung so zu tun, als ob ich sie nicht leite und diese Leitungsfunktion an eine noch zu bildende Gruppe zu geben. Wahrscheinlich werde ich auch am Aschermittwoch damit nicht aufhören, aber nichts ist fix." Dann schwieg ich.

Nach kurzem Lachen, Verwunderung, Schock begann der Prozess - wie üblich mit einer Vorstellungsrunde. Im weiteren Verlauf formulierten die Studenten auch ihre Erwartungen und die gingen mehr oder weniger alle in eine Richtung: "Ich will Rückmeldung, Feedback von den anderen, wie ich bin, wie ich mich gebe und wie mein Verhalten in der Gruppe ankommt." Ich beteiligte mich auch an dieser Runde und sagte in etwa: "Ich möchte die Menschen hier kennenlernen und am Kunstwerk des Gruppenbildungsprozesses, also der Bildung einer Gemeinschaft mit eigenem Geist, mitarbeiten".

Ca. 4-5 mühsame Trainingseinheiten rangen, kämpften und mühten sich die Studenten ab, irgend etwas Sinnvolles aus dieser Autoritätsvakuum-Situation zu machen: sie standen sich im Wege, konkurrierten miteinander, legten ihr Herz in die Mitte des Raumes oder verbarrikierten sich hinter den Mauern ihrer Gewohnheiten. Das Gefühl von Ohnmacht und Ausweglosigkeit machte sich breit - übrigens auch bei mir. Ich kleidete es so gut ich konnte irgendwann in passende Worte, etwa: "auch wenn Ihr es mir nicht glaubt: aber ohne Euch kann ich keine Gruppe bilden und ich habe keine Ahnung, warum und wozu Ihr eine solche gestalten solltet."

Dann sprachen viele über ihre Ängste vor Situationen, die sie nicht kennen. Sie sprachen von der Freiheit, die Angst macht, weil sie ungewohnt ist, und von ihren Zwängen und Fremdbestimmtheiten, die sie tagtäglich erleben - zu Hause, in der Schule, auf der Uni, in der Arbeit. Auch über Verletzungen sprachen sie und Kränkungen und plötzlich war ein gemeinsames Thema da, das solange krampfhaft gesucht worden war - sozusagen als Geschenk - und das Gefühl setzte ein, eine Gruppe zu werden.

Ich verstand in diesem Prozess erstmals Malidoma Somés (2) Satz voll und ganz: "Wir brauchen Gemeinschaft, damit unsere Individualität gewürdigt werden kann". Wir bilden Gruppen, damit wir in unserer Einmaligkeit und Besonderheit Bestätigung und Unterstützung bekommen und einen Sinn in unserem Dasein sehen können. Ohne Gemeinschaft (Gruppe oder postmoderner Stamm) ist das nicht befriedigend möglich: Ob Autoritäten bewerten - und dies meist höchst einfältig - oder Gruppen bestätigen, das macht einen Unterschied für die Individuen: das eine macht süchtig, das andere satt.

Gruppendynamik hat in meiner Theorie zentral mit dem Widerspruch von Vielfalt und Gemeinsamkeit/Gemeinschaft zu tun und Training der Gruppendynamik geht in Richtung der Formel: Je mehr Vielfalt eine Gruppe würdigen kann und sich trotzdem als Gruppe versteht, desto reifer die Gruppe und ihre Dynamik - je mehr Einfalt und zentralistische Ausrichtung, desto weniger Gruppe und statt dessen Hierarchie oder "Masse".

Uniformierte, ideologisch einheitlich ausgerichtete, gleichförmige Menschen bilden embryonale, pubertäre "wenn überhaupt" Gruppen, die Reife einer Gruppe hängt von der Reife der Menschen, mit Unterschieden und Widersprüchen umgehen zu können und vom Kontext ab. Im materiellen Bereich ermöglichen Polaritäten die Vielzahl von Formen, im immateriellen Bereich wird der Geist einer Gruppe vielleicht gebildet aus emotionalen Resonanzen, der Vielfältigkeit der Menschen und dem Sinn, der sich auch aus dem Kontext ergibt.

Zentralistische Systeme wie Hierarchien trivialisieren Vielfalt, indem sie einzelne Teile aus dem Ganzen herausnehmen, Einzelheiten bewerten - und zwar nach besser und schlechter, wichtiger und unwichtiger und so das Bewusstsein dieser Teile vom Ganzen abschneiden. Diese Organisationsform, bei der "der Höchste" (Hierarch, Gott, Chef, Oberste, etc.) immer Ausdruck des Ganzen ist, ist gut geeignet, Ausprägungen des Rassismus - als einem System, in dem Menschen aufgrund äußerer Merkmale als "Minderwertige" unterworfen, ausgebeutet und weggesperrt werden - und Faschismus - als Extremform der Ausrottung dieser Menschen - hervorzubringen.(3)

Zu Gruppe und Gruppendynamik steht dies in krassen Widerspruch. So verstehe ich auch den Widerspruch zwischen Gruppe und Organisation als Widerspruch zwischen direkter Selbst- und anonymisierter Fremdsteuerung. Ausführlicher erläuterten das unsere "alten Philosophen" (4) - und ich halte dies auch für eine äußerst praktikable Theorie, weil sie gute Unterscheidungen von lebendigen Systemen wie Gruppe und Organisation markiert.

Arno Gruen, ein Therapeut und Analytiker, beschreibt in seinem Buch "Der Wahnsinn der Normalität"(5) das Grundmuster faschistischer Persönlichkeitsstruktur. Er beschreibt auch - und das ist es, was das Buch schwer erträglich macht - wie sehr wir in unserer Kultur alle diesen "Selbstverrat" begehen müssen, wie sehr wir alle unter Anpassungsdruck stehen und wie sehr Therapeuten, Berater etc. "Helfer dieser Anpassungsleistung" sind. Lesen wir die Weiterbildungsbeschreibungen für Manager der Wirtschaft einmal unter diesem Gesichtspunkt, so fällt auf, dass den Beschreibungen die Einschätzung zugrunde liegt, dass "die Wirtschaft unter starkem Druck steht, sich permanent verändern muss" und dass die Manager sich diesen Druck zu eigen machen und ihren Lebenssinn den Zielen der Wirtschaftsorganisation unterordnen müssen. Der "Selbstverrat", der Verrat an dem, was ich will, was meinem Leben Sinn gibt, wird Normalität und die Aus- und Weiterbildungsprogramme sind Helfer beim Selbstverrat - sonst ist man wohl "out".(6) Als "Erfolgsrezept" werden dann Menschen propagiert, die in diesem System "Erfolg" haben: Sam Walton (Wal-Mart), Bill Gates, Jörg Haider zum Beispiel sind Symbol für die "Gewinner", das macht sie anziehend und cha-

rismatisch. Sie haben jedoch mit Gemeinschaft im Sinne von Ermöglichung und Akzeptanz von Vielfalt nicht viel am Hut. Daher können sie auch in oben beschriebenen Sinne keine Gruppendynamik machen, zumindest nicht als GD-Trainer. Es sei denn, man betreibt Etikettenschwindel und lässt allerlei hierarchisch-zentralistische Gruppen-Spielchen unter Gruppendynamik laufen.

Ich habe in letzter Zeit mit einigen FPÖlern in Seminaren zu tun, konnte mit ihnen reden, sie beobachten und von ihnen lernen. Einige erinnerten mich tatsächlich an meine maoistische Zeit nach 68 (7), da hatte ich bei vielen (auch guten) Ideen, die ich unter den "Massen" verbreiten wollte, dieses bestimmte Leuchten in den Augen, das alle Missionare haben. Diesen engagierten FPÖlern spiegelte ich auch dankend diese Erkenntnisse zurück (der Vergleich mit Maoisten irritierte sie etwas), mit dem Zusatz, dass ich - inzwischen 50jährig - auch gelernt hatte, dass Missionare meist im Kochtopf landen. Diese Sorte von jungen FPÖ-engagierten Gruppenteilnehmern waren phantastisch im Propagieren von Ideen und schlecht im Zuhören anderer Gedanken. Sie konnten dieses Feedback jedoch manchmal gut annehmen.

Andere - von denen ich nicht mal genau weiß, ob sie FPÖ, SPÖ oder ÖVP sind, denn sie deklarieren sich auch nicht deutlich, zeigen ein für mich ebenfalls wiedererkennbares Grundmuster, das mich jedoch noch immer ängstigt, verletzt und traurig macht: Sie senden starke Signale aus, dass sie von Autoritäten gefüttert, manipuliert und verführt werden wollen. Biete ich ihnen das nicht, dann kommt große Aggressivität zum Vorschein, sie "schlagen" verbal auf alle anderen drauf, die nicht ihrer Meinung sind - und in der Schlußrunde (oder in den Feedback Bögen) "zahlen sie es mir heim". Diesen Typus halte ich für gruppendynamische Ausbildung nicht geeignet. Habe ich in einem Seminar solche Teilnehmer, fällt es allen sehr schwer, eine Gruppe zu bilden.

Ein Seminarteilnehmer aus einem anderen Seminar, der mit Jörg Haider in die Schule gegangen ist, erzählte mir folgende Geschichte über ihn: Jörg war schon in der Schule in einschlägig schlagenden Verbindungen und hatte auch den Seminarteilnehmer, nennen wir ihn X., dazu eingeladen. X. sah sich dies einmal an und entschied dann: das ist nichts für mich. Nach ca. 15 Jahren trafen sie einander im Bierzelt wieder. X. sagte mir beim Erzählen, dass - wer Jörg Haiders wahres Format kennenlernen will - ins Bierzelt gehen muß. Nach der Rede ging X. zu Jörg Haider hin und sagte: "weißt Jörg, Du weißt, dass ich Deine politische Richtung nie gemocht habe. Aber als ich Dir jetzt so zuhörte, muß ich Dir sagen: Mir graut vor Dir." Jörg Haider sah ihn lächelnd an und antwortete dann kurz: "Ja weißt Du X., vielleicht ist es nicht schön, aber es bringt Stimmen", drehte sich um und ging.

Inzwischen habe ich auch aus Insiderkreisen gehört, dass die Außensteuerung sich auch in praktischer Organisation niederschlägt. Jörg Haider hat vor jeder Bierzelt-Rede einen Trupp "Lauscher", die ihre Ohren "in die Massen halten" und hören, was diese so bewegt. Dann macht Herr Haider eine kurze effiziente Sitzung mit diesen Lauschern und hält dann auf Grundlage dieser Informationen seine Rede.

In Wirtschaftskreisen könnte man doch Kundenorientierung dazu sagen. Oder?

Die Außensteuerung: ich tue alles was die Wähler, "der Markt" verlangt, weil mein einziges Ziel ist, erfolgreich sein, ist deutlich zu sehen an diesem Beispiel. Aber wer glaubt, dass ein solcher Mann Gruppendynamik machen kann, vergißt (vielleicht weil es "am Markt" nicht so gefragt ist?), dass es bei Gruppendynamik um einen Prozeß der Selbststeuerung eines sozialen Gebildes geht. Oder seh' ich das falsch? Ich denke auch: "Mann" kann nicht alles können - entweder Gewinner und Macht oder Gruppendynamiktrainer und Gemeinschaft - bekanntlich ist im gruppendynamischen Sinn "Führen die Kunst sich überflüssig zu machen". Ich halte das nach wie vor eine gute Beschreibung gruppendynamischer Trainingstätigkeit und ich praktiziere nach wie vor meine Trainingstätigkeit im Sinne des Selbstorganisationskonzeptes. Das einzige worauf ich als Trainerin achte ist: Vielfalt und Reflexion des Prozesses - denn hier setzen meine zentralen Wertvorstellung von "Reife einer Gruppe" ein.

Interessant in diesem Zusammenhang ist die Einschätzung der Tätigkeit der amerikanischen Südstaaten-Lehrerin Jane Elliott, deren Bildungsarbeit gegen Rassismus im Film "blue eyed" gewürdigt wird.(8) Hier bin ich sehr wohl der Meinung, dass sie in ihren Bildungsworkshops - trotz extrem zentralistischer Inszenierung - Gruppendynamik fördert und zulässt - ihr Bildungsziel ist nämlich die Erfahrung und Reflexion zentralistischer rassistischer Systeme, damit deren Transformation durch Gefühle des Schmerzes und der Trauer und die Etablierung einer größeren geachteten und wertgeschätzten Vielfalt. Der Frau in ihrer Bildungsarbeit zuzuschauen ist für mich vergleichbar mit der Betrachtung eines Kunstwerkes. Man spürt ihre eigene Lebensgeschichte, ihre persönliche Auseinandersetzung und leidvollen Erfahrungen mit Rassismus in all ihren Interventionen durch und dies berührt die Herzen ihre Workshopteilnehmer gleichermaßen wie Zuschauer.

Klar, auch Jörg Haiders Bierzeltauftritte sind Kunstwerke - aber wie uns die Erinnerungen aus diesem Jahrhundert lehren, ist Kunst eben auch nicht wertfrei und unpolitisch. Aber das ist ein anderer Gedanke und soll an anderer Stelle Gestalt bekommen. (9)

Unterweinberg, August 2000

(1) Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung, Klagenfurt

(2) Malidoma P. Somé, "Die Kraft des Rituals" und "Vom Geist Afrikas", beide Diederichs Verlag, München

(3) "Da fasste der Hofnarr einen Entschluss und all seinen Mut zusammen und schrieb einen Brief an alle Leute im Land. "Wir sind auf dem falschen Weg", stand in dem Brief, "und so geht das ewig weiter und wird immer schlimmer. Jeder Drachentöter wird selber zum Drachen, weil der Thron und die Krone den Drachen machen." Haderer/Lukas, Jörgi, der Drachentöter, Überreuter Wien 2000

(4) P.Heintel, B.Pesendorfer, G.Schwarz sind Wiener Philosophen, die in vielen Veröffentlichungen diese Gedanken ausgeführt haben.

(5) siehe Arno Gruen, "Der Wahnsinn der Normalität", dtv-Verlag

(6) Vergl. Helga & Manfred Weule: "Die emotionale Organisation. Gefühle, Sinn und Bewußtsein als neue Herausforderungen für Organisationen", in: Die Zukunft kommt - wohin geht die Wirtschaft ? Gesellschaftliche Hintergründe für Management und Organisationsberatung, herausgeg. Von Dr. Ewald Krainz und Dr. Ruth Simsa, Betriebswirtschaftlicher Verlag Th.Gabler, Wiesbaden 1998. (Auch erhältlich in www.leitbild.at.)

(7) Die Autorin hatte 1969 Philosophie zu studieren begonnen und konnte in den 70er Jahren viele Erfahrungen in Kommunen und linken Organisationen machen.

(8) Bertram Verhaag, Denk-mal Film München. "Blue eyed" wurde im ORF in den Kunst-Stücken und im Bayerischen Fernsehen gesendet und ist für Lehrzwecke zu beziehen über Denkmal-Film GmbH, Schwindstr.2, D-80798 München, Fax 089-523 4742

(9) "...:dass Kultur, ernsthaft betrachtet, sich nicht unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten beschreiben läßt. In ihren Gipfelzeiten sind Kulturen mythologisch inspiriert, genau wie die Jugend. Die frühe Kunst ist nie wie die späte ein bloß sekundäres Anliegen von Menschen, denen es in erster Linie um Wirtschaft, Politik, Bequemlichkeit und erst dann, in ihrer Freizeit, um ästhetische Genüsse zu tun ist." In: Joseph Campbell: Masken Gottes, Band 4, Schöpferische Mythologie, dtv

Veröffentlichung:

Institut Bewusstseinsstrategien

Website www.i-cons.info: „Publikationen“