

# FELDKRÄFTE – beim Lernen in und über Gruppen

## Ein Aspekt zur Fragestellung der Fachtagung „Was bewegt Menschen, Gruppen und Organisationen?“

Dr. Monika Stützle-Hebel und Dr. Klaus Antons

Kurt Lewin würde am 9. September 2015 seinen 125. Geburtstag feiern. Dieses Jubiläum nehmen wir zum Anlass, sein theoretisch-praktisches Vermächtnis in der aktuellen Praxis der Gruppen- und Organisationsdynamik zu evaluieren. Dazu wird die DGGO vom 18.-20. Juni 2015 die Tagung „Feldkräfte – Was bewegt Menschen, Gruppen und Organisationen?“ mit einem curricularen Fortbildungsprogramm anbieten, bei der alle Interessierten die theoretischen Konzepte Lewins vertieft kennenlernen und damit ihre aktuelle Praxis beleuchten können. Das Motto „Was sieht und versteht man und auf welche Praxis-Ideen kommt man, wenn man sich Lewins Brille aufsetzt?“ ist auch der rote Faden des zum Jubiläum erscheinenden Sammelbandes „Lewin – Mitten im Hier und Jetzt“.

Unter diesem Motto wollen wir auf den folgenden Seiten immer wieder gestellte Fragen an die gruppendynamische Lernmethode durch Lewins Brille betrachten und versuchen zu beantworten. Ein zentraler Begriff ist dabei der des Lebensraumes.

Warum braucht man denn eine Gruppe, um das eigene Einflusspotenzial im gruppendynamischen Prozess zu entwickeln? Kann man das nicht in Vorträgen und Büchern lernen – ist eine erste, häufig gestellte Frage.

### Gefangen im eigenen Lebensraum

Lewin geht in seinem Konzept des Lebensraumes davon aus, dass jeder Mensch die Welt mit ganz eigenen Augen sieht. Lebensraum ist nicht die

äußere soziale Wirklichkeit, sondern die subjektiv wahrgenommene und deren innere Repräsentanz. Damit ist Lewin ein Vorläufer der Konstruktivisten und der Systemischen Theorien. Die Wahrnehmung der äußeren Wirklichkeit wird von den Bedürfnissen, Interessen und Wünschen der Person und ihren damit verknüpften Zielen strukturiert. Ein Stuhl kann etwas zum Ausruhen sein, wenn ich müde bin, oder eine Steighilfe, wenn der Ball oben auf dem Schrank gelandet ist; ein kritischer Redebeitrag kann eine willkommene Anregung zum Disput sein oder ein zu bekämpfendes Hindernis, wenn ich meine Idee durchsetzen möchte. Je nachdem, welches die derzeitige Struktur meines Lebensraumes ist, nehme ich die Kräfte in diesem Feld unterschiedlich wahr.

Lewin hat sich mit seinem gestaltpsychologischen Denken gegen den damals dominanten Behaviorismus gewandt. Er ging davon aus, dass Verhalten nicht nach dem Reiz-Reaktions-Schema erfolgt, sondern dass ihm ein höchst komplexer innerpsychischer Steuerungsprozess zugrunde liegt, bei dem Inhalt und Struktur des derzeitigen Raumes die zentrale Rolle spielen. Letztlich entscheidet das aktuelle Zusammenwirken, die Interdependenz der zahlreichen antreibenden und hemmenden Kräfte in diesem Lebensraum darüber, wie sich jemand in einer konkreten Situation verhält. Wie wir die Wirklichkeit wahrnehmen, bestimmt also ganz wesentlich, wie wir uns in ihr verhalten. Wie erfolgreich unser Verhalten in der Wirklichkeit ist, hängt davon ab, wie angemessen unser Lebensraum diese Wirklichkeit abbilden kann. Deshalb sind Verhaltensrezepte nach dem Wenn-Dann-Schema wenig hilfreich.

### Gruppensteuerung ist Selbststeuerung

Eine Gruppe ist eine hochkomplexe Situation, von der jeder der Beteiligten ein anderes inneres Bild hat. Mein Lebensraum in einer Gruppe wird strukturiert durch die Bedürfnisse und Interessen, die ich in diese Gruppe mit hineinbringe, aber auch durch jene, die die Gruppensituation in mir weckt. Mein Lebensraum und die Feldkräfte in ihm werden also ganz anders aussehen, wenn ich in dieser Gruppe etwas über mich in Gruppen lernen will, wenn ich mit der Gruppe ein bestimmtes Arbeitsergebnis erzielen will oder wenn ich in und mit ihr soziale Nähe erleben und genießen möchte. Die gleichen anderen Personen kann ich dann als Hemmnis oder Unterstützung, als nah oder fern, als passend oder unpassend erleben. Zugleich weckt das Erleben der Gruppendynamik wiederum Bedürfnisse. Wenn ich mich nicht auskenne: solche nach Orientierung; wenn ich mich fremd fühle: nach Nähe und Zugehörigkeit; wenn ich meine Interessen gefährdet sehe: nach Unterstützung etc.

Ob ich in der Gruppe so Einfluss nehmen kann, dass ich mit meinen Bedürfnissen und Interessen in ihr Platz habe und mich frei bewegen kann, hängt nun sehr davon ab, ob sich mein Lebensraum in der Gruppe so differenziert und angemessen strukturiert, dass mein Verhalten den Bedürfnissen und Möglichkeiten der anderen Mitglieder und der gesamten Gruppe so angepasst ist, dass es als steuernder Impuls in die Gruppe hineinwirkt. Gruppensteuerung und Selbststeuerung hängen also ganz eng zusammen.

### Lernen ist Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit

Lewin soll einmal gesagt haben: Wie ein System funktioniere, erfahre man erst, wenn man interveniere. Er nahm damit ein ähnliches Dictum Heinz von Foerstners vorweg, der formuliert hat: Was ich gesagt habe, weiss ich erst, wenn ich eine Antwort bekommen habe. – Das ist nach dem Konzept des Lebensraums nur folgerichtig. Lernen ist die fortgesetzte Auseinandersetzung mit der eigenen Wahrnehmung und der Wirklichkeit, in der sich der Lebensraum aufgrund der erlebten Wirkungen des eigenen Verhaltens sukzessive differenziert und so die Wirklichkeit zunehmend angemessener abbildet. Gerade für das Verhalten in neuen Situationen ist es dabei besonders wichtig, die jeweils aktuellen eigenen Gefühle und Bedürfnisse bewusster wahrnehmen zu können. Nehme ich meine Gefühle bewusster wahr – eine Komponente der emotionalen Intelligenz – , kann ich die Automatismen in meinem Lebensraum entdecken und schrittweise mein Bild der sozialen Wirklichkeit überprüfen und klären.

Wie ich eine Gruppensituation wahrnehme und wie dies mein Verhalten steuert, kann mir niemand erzählen, darüber kann mich niemand instruieren. Das kann ich nur selbst erleben, indem ich mich in eine konkrete aktuelle Gruppe hineinbegebe, mich darin (zwangsläufig in einer für mich typischen Weise) verhalte und die Wirkung meines Verhaltens erfahre: Das ist Erfahrungslernen im Hier und Jetzt mit Feedback.

# FELDKRÄFTE – beim Lernen in und über Gruppen

Fortsetzung

## Welche Gruppe braucht man dazu?

Prinzipiell kann man das in jeder Gruppe lernen – zumindest in jeder Gruppe, in der man differenziertes Feedback auf die Wirkung des eigenen Verhaltens bekommt, z.B. bei einer gründlichen Prozessreflexion des Arbeitsprozesses. Das ist allerdings in vielen Gruppen und Teams nicht möglich – weil es als nicht zum Auftrag passend wahrgenommen wird, weil es nicht eingeübt ist, oder aufgrund seiner dynamisierenden Wirkung unbequem und damit nicht erwünscht ist.

## Der unnachahmliche Experimentierraum der Gruppendynamischen Trainingsgruppe

Den größten und optimalen Experimentierraum für dieses selbstreflexive Lernen von Gruppensteuerung bietet ein Gruppendynamisches Training, in dem ich mich mit fremden Teilnehmer/innen zu genau diesem Lernzweck treffe.

Hier kann ich meine Handlungsspielräume erweitern und meinen Lebensraum differenzieren, indem ich erlebe, wie mein Verhalten oder Nichtverhalten (das es laut Kommunikationstheorie gar nicht gibt) auf die anderen wirkt. Ich kann untersuchen, welche Handlungsimpulse auftauchen und der Frage nachgehen, warum ich ihnen gefolgt bin oder sie unterdrückt habe.

## Prozessreflexion in Teams ist Team- und Personalentwicklung in einem

Versteht man Lernen so, dann eröffnen sich auch Perspektiven für die Entwicklung von Teams: Eine Teamkultur, die gründliche Prozessreflexion zu einem Standard der Arbeit macht, ist zugleich eine Personalentwicklungsmaßnahme – ein Entwicklungsimpuls für jeden, der zur Differenzierung des Lebensraums jedes Teammitglieds beiträgt. Ein solches gemeinsames Lernen über eine spezifische Gruppe, das Team, verbessert die Teamprozesse und ist zugleich ein Lernen generell über Gruppen.

## Entwicklungsfaktor Selbsterfahrung

Häufig wird die Frage gestellt, welche Lernchancen im Sinne der Persönlichkeitsentwicklung die Niedrigstrukturierung der Trainingsgruppe beinhaltet. Aus einer feldtheoretischen Perspektive lautet die Antwort: Die aktuelle Situation und ihre Charakteristika gehen immer in den Lebensraum ein, der zu jedem Zeitpunkt anders ist – stets gefärbt und selektiert durch die eigene (Bedürfnis-)Brille. Will ich meinen eigenen, durch meine ganz individuelle Biographie geprägten Wahrnehmungs- und Verhaltenstendenzen auf die Spur kommen, um sie zu entwickeln, dann ist eine Situation vorteilhaft, die mich möglichst wenig durch Regeln und Rollen-Vorgaben lenkt. In diesem nahezu strukturlos erlebten Raum kann ich meinen Verhaltensmustern besser auf die Schliche kommen, um zu entscheiden, welche noch nützlich sind oder von welchen ich mich besser verabschieden sollte, um meinen Lebensraum weiter differenzieren zu können.

Die minder-strukturierte Situation des gruppendynamischen Trainings ist gerade am Anfang oft schwer auszuhalten. Wenn Regel- und Rollen-vorgaben fehlen, wird das Verhalten der Trainer und was sie sagen zur „Richtschnur“. Um das zu vermeiden, verhalten sich Trainer am Anfang relativ abstinert.

## Konflikt ist der Normalfall – mit sich selbst oder mit anderen

Die häufige Frage, warum Entwicklung nicht ohne Konflikte möglich ist, lässt sich aus der Lewinischen Perspektive so betrachten: Genau genommen, so Lewin, geht schon individuelles Verhalten nicht ohne Konflikt. Zu jedem Zeitpunkt sind in meinem Lebensraum widerstreitende Kräfte am Werk, die mich hierhin und dorthin ziehen, zugleich anziehen und abstoßen. Lewin nennt dies die Valenzen der verschiedenen Bereiche meines Lebensraumes. Und die Ambivalenzen erzeugen

die Konflikte – in mir. Diese Konflikte versetzen mich innerlich in Spannung und da ist es dann ganz „willkommen“, wenn jemand mit ähnlichen Ambivalenzen zur Stelle ist und wir uns die Konflikt-Seiten aufteilen können. Der Preis ist dann allerdings, dass der Konflikt zwischen uns hängt – manchmal mit fatalen Folgen für die Beziehung.

Spätestens wenn wir uns in einer gewissen Weise verhalten haben und die Wirkung des Umfeldes nicht unseren Erwartungen entspricht, wird unser Lebensraum irritiert – wir merken, dass er nicht ganz der Wirklichkeit entspricht. Das ist der nächste innere Konflikt, mit dem es umzugehen gilt. Dazu gibt es verschiedene Strategien, z.B. Leugnung der Konsequenzen meines Verhaltens – oder eben: lernen und erkennen, was genau den Unterschied ausmacht und schrittweise den Lebensraum differenzieren.

## Auseinandersetzung stimmt die Lebensräume aufeinander ab

In einer Gruppe verhält sich jeder nach ihrem/seinem Lebensraum. Dass diese so übereinstimmen, dass es zu keinen Irritationen kommt, ist sehr unwahrscheinlich, insbesondere, wenn man noch nicht lange zusammen (in der Gruppe) ist. Und zudem gibt es sehr wahrscheinlich unterschiedliche, im Widerstreit liegende Bedürfnisse und Interessen, z.B. etwas schnell und effektiv zu produzieren, es schön miteinander zu haben oder voneinander zu lernen.

Das macht gerade die Reifung von Gruppen oder Teams aus, dass sie über Auseinandersetzungen und Klärungen ihre Lebensräume so differenzieren, dass die je anderen in eher stimmiger Weise darin repräsentiert sind, so dass jede/r das eigene Verhalten angemessen auf die anderen abstimmen kann. In einem „idealen“ Fußball-Team weiß dann

jede/r Spieler/in zu jeder Zeit, wohin die anderen laufen werden, kennt ihre Stärken und Schwächen, und kann so exakte Pässe spielen oder offene Räume decken.

## Wann erlebt eine Gruppe sich als eine Gruppe?

Lewin belegt in einem zentralen Artikel über die Dynamik von Gruppen, dass eine Gruppe dann ein „natürliches Ganzes“ ist und von den Beteiligten als Einheit bzw. Ganzheit erlebt wird, wenn die einzelnen Gruppenmitglieder sich untereinander stärker gegenseitig beeinflussen als sie von außen beeinflusst werden. Diese Interdependenz – die anderen zu brauchen und selbst gebraucht zu werden – ist das Entscheidende; nicht das Ausmaß der Gleichheit oder Ähnlichkeit der Mitglieder. Verbunden mit dem Lebensraum-Konzept bedeutet es, dass das Kohäsionserleben in einer Gruppe oder einem Team vor allem dadurch gestärkt werden kann, dass sich die Mitglieder ihrer Interdependenz bewusst werden. Ferner ist wichtig darauf zu achten, dass dann, wenn die Gruppe oder das Team zusammen ist (auch virtuell), die teaminternen Interaktionen Vorrang haben – und nicht z.B. der Anruf des Chefs oder etwas Dringendes aus anderen Teams „dazwischenfunk“. Würden Organisationen das beachten, wären viele ihrer Projekt-Teams erfolgreicher und befriedigender!

## Haben Sie Lust bekommen ...

sich noch mehr mit Lewinischen Konzepten zu befassen und sie aus dem tieferen Verstehen heraus selbst mit ähnlich Interessierten in Ihre Trainings-, Beratungs-, Führungs- und Organisationspraxis zu übertragen? Dann kommen Sie bei der Öffentlichen Fachtagung 2015 der DGGO sicher auf Ihre Kosten: **FELDKRÄFTE – Was bewegt Menschen, Gruppen und Organisationen? Lewin's Brille aktueller denn je!** (vgl. S. 22)