

# Kritische Perspektiven auf die Entwicklung der Gruppendynamik – Samuel Friedl im Gespräch mit Oliver König

Das Gespräch entstand im Rahmen des Podcast *Gruppendynamik* und ist dort auch weiterhin zu hören: <https://open.spotify.com/show/4o6QtwQTMP3slTxDCxhMQv>.

Für die DGGO Reihe *Zeitzeugeninterviews* wurde das Gespräch transkribiert, sprachlich von mir leicht überarbeitet und mit einigen Fußnoten versehen. An einigen Stellen habe ich sprachliche Betonungen *kursiv* gesetzt.

Aufgenommen wurde das Gespräch am 30. November 2021 per Zoom. Vorausgegangen waren drei Vorgespräche mit Samuel Friedl, um ein gegenseitiges Gespür dafür zu bekommen, was uns beide derzeit jeweils am Thema Gruppendynamik interessierte.

Oliver König im Januar 2024



**Friedl:** Herzlich willkommen zu einer neuen Folge des Podcasts Gruppendynamik, heute mit Oliver König als Gast und mir, Samuel Friedl, als Interviewenden. Als Vorschau: Wir kommen an spannenden Themen vorbei. Wir schauen ein bisschen historisch auf die Entwicklung der Gruppendynamik. Gehen der Frage nach den Folgen der Kommerzialisierung der Gruppendynamik als Verfahren nach, greifen aktuelle Diskurse auf, das Erlösungdenken Lalouxs<sup>1</sup>, die Ähnlichkeiten der Gruppendynamik zu Agilität und zum Selbstorganisationsdiskurs im Allgemeinen. Bleiben mit ein bisschen Verwunderung bei der Frage, warum die zum aktuellen Selbstorganisations-Hype eigentlich passendste Methode der Gruppendynamik dann doch so wenig angefragt wird vom Markt, und schauen unter anderem noch auf Interaktionsdynamik versus Gruppendynamik. Wo liegt da vielleicht eigentlich auch ein begrifflicher Unterschied? Und wir gehen dem Transferproblem von Gruppendynamik nach, dem Transfer von der gruppendynamischen Gruppe, von dem gruppendynamischen Training hin zu dem Austauschverhältnis der Organisationswelt.

---

<sup>1</sup> Frédéric Laloux, *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Brussels: Nelson Parker 2014. Deutsch als: *Reinventing Organizations. Ein Leitfadens zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*, München: Franz Vahlen 2015.

Wir diskutieren, inwiefern das Reinholen der Person, also die persönliche Beteiligung in der Gruppendynamik, zumindest jetzt hier auch als Verfahren gedacht, wie die eigentlich kontrastiert zu übergreifenden Dynamiken der Organisation, einer möglichen Vereinnahmung. Das und weiteres interessantes mehr folgt jetzt. Viel Spaß dabei.

Ja, herzlich willkommen zu einer neuen Podcast Folge Gruppendynamik. Ich freue mich sehr, dass Sie heute da sind, Oliver König, herzlich willkommen!

**König:** Ja, danke schön für die Einladung.

**Friedl:** Sehr gerne. Heute wird es um verschiedene Fragen gehen, gerade aus Ihrer Perspektive heraus. Wir werden uns ein bisschen der Frage nähern, wie kamen Sie zur Gruppendynamik. Uns ein bisschen auch anschauen, ob es ein passendes Lernformat ist und so weiter und so fort. Also viele spannende Fragen und zuvor, bevor wir da herein starten, möchte ich gerne, wie immer, Sie ein bisschen vorstellen, dass die Zuhörerinnen und Zuhörer noch einen besseren Eindruck gewinnen. Falls sie Sie nicht eh schon kennen sollten. Was mir so aufgefallen ist, als ich durchgegangen bin durch Ihren reichhaltigen Lebenslauf, da bin ich vor allen Dingen auf die Promotion zuerst gestoßen mit dem spannenden Titel *Nacktheit, soziale Normierung und Moral*<sup>2</sup>, die Sie an der Frankfurter Goethe-Universität im Bereich Soziologie geschrieben haben. Das fand ich interessant und vielleicht zieht sich das ja auch ein Stück weit durch, das Thema, zumindest in der therapeutischen Arbeit, als Supervisor oder dann auch in der Habilitation, Macht in Gruppen, gruppendynamische Prozesse und Interventionen<sup>3</sup>.

Das ist ja dieses rosa Standardwerk, ich glaube, ich habe es auch hinter mir, zum Thema Macht, das Sie geschrieben haben, sehr empfehlenswert. Und das zieht sich eigentlich weiter durch, könnte man sagen, verschiedene Standardwerke in der Gruppendynamik, die Sie geschrieben haben als Autor und Co Autor, mit denen ich dann auch als angehender Gruppendynamiker gleich versorgt worden bin. Und insgesamt vielleicht so mit Fokus auf die Gruppendynamik, sollte man schon noch erwähnen, Sie haben einfach auch über 30 Jahre Erfahrung als Trainer hinter sich. Und da passt sogleich die erste Frage gut herein, finde ich jedenfalls. Wie kamen Sie zur Gruppendynamik? Was waren erste Berührungspunkte, und warum hat es Sie dann auch so nachhaltig beschäftigt?

**König:** Also der Kontakt zu der professionellen Gruppendynamik als Verfahren, der geht zurück auf ein Training 1982 an der Sporthochschule in Köln, wo ein Kollege in Ausbildung tätig war, Jürgen Christen<sup>4</sup>, Psychologe. Und ich hatte über einen anderen Freund davon gehört, war interessiert und bin dort hin. Und im nächsten Jahr gab es dann ein weiteres Training, diesmal allerdings Sporthochschule, Fachhochschule und

---

<sup>2</sup> Oliver König, *Nacktheit. Soziale Normierung und Moral*, Opladen: Westdeutscher Verlag 1990.

<sup>3</sup> Zuerst 1996, Pfeiffer bei Klett Cotta, 6. Aufl. Stuttgart 2020.

<sup>4</sup> Jürgen Christen (1949), Dipl. Psych., Dr. phil habil., von 1976 bis 1986 wissenschaftlicher Assistent an der Sporthochschule Köln, ab 1986 freiberufliche Arbeit in den Bereichen Therapie, Training, Organisationsentwicklung und Coaching, ab 2005 auf Lanzarote.

pädagogische Hochschule in Köln. Und da waren von der PH Jörg Fengler<sup>5</sup> dabei, ein älterer Kollege, von der Fachhochschule Brigitte Dorst<sup>6</sup>, und eben besagter Jürgen Christen. Und dann kriegte ich damals gesagt, man könne da eine Empfehlung machen für eine Ausbildung, und ich habe gesagt: „Das ist ja interessant. Was für eine Ausbildung? Was für eine Empfehlung? Mache ich.“ Und dann war ich eben bei Brigitte Dorst in der Gruppe. Das war damals ein Sensitivity-Training mit Studierenden und hatte eher den Charakter einer Gruppenpsychotherapie, also war stark auf die Unsicherheiten auch dieser jugendlichen Gruppe ausgelegt. Ich war ein paar Jahre älter als die meisten, weil ich hatte meinen ersten Abschluss schon 1978 gemacht, war also um die 30. Die meisten waren so in den Zwanzigern und voller Unsicherheiten über sich und die Welt und wo sie ihren Platz darin finden.

Jenseits des Anekdotischen ist das von heute her gesehen interessant, dass da drei Hochschulen waren, in denen in der Institution Gruppendynamik angeboten wurde als Teil der Ausbildung. Da kamen also Studierende aus allen drei Hochschulen zusammen. Das zweite, was ich noch einmal wichtig finde ist, ich habe damals 110 Mark bezahlt für Übernachtungskosten und sonst nichts. Weil das Training war institutionell eingebettet und nicht auf dem Markt. Wenn ich jetzt heute die jungen Leute sehe, die eine Ausbildung machen wollen, die ja Tausende von Euro investieren *müssen*, um in diese Ausbildung hineinzukommen, ich hätte das damals weder bezahlen können, wahrscheinlich aber auch nicht bezahlen *wollen*. Weil ich auch damals überhaupt nicht mit irgendwelchen klaren Intentionen in die Gruppendynamik hinein gekommen bin, daraus irgendetwas Berufliches zu machen. Das hat sich dann relativ schnell ergeben.

Ich bin dann im gleichen Jahr noch zum internationalen Sommerkurs gefahren. Das war damals quasi ein 14-tägiger Kurs in Berlin, von Günther Büchner<sup>7</sup> geleitet, mit Kolleginnen aus der Sektion Gruppendynamik damals, und habe dort dann die zweite Empfehlung gemacht, so die Bezeichnung. Und saß dann auf einmal im Herbst 1983 im Frankfurter Universitätsturm bei der DAGG zur Aufnahme in die Sektion und kam da in eine doppelte Konfliktlage hinein. Nämlich einmal im DAGG der Konflikt zwischen Analytikern oder Psychotherapeuten und Gruppendynamikern, der über Jahre schon lief, eigentlich quasi der Gründungskonflikt ist. *Und* dann innerhalb der Sektion eine sehr konflikthafte Atmosphäre zwischen verschiedenen *Burgen*, so wie das damals genannt wurde. Also, ich rede jetzt heute sozusagen retrospektiv, weil ich hatte damals irgendwie

---

<sup>5</sup> Jörg Fengler (1944), Studium und 1972 Promotion bei Alf Däumling in Bonn, 1975-2010 Lehrstuhl für Heilpädagogische Psychologie in Köln, Trainer für Gruppendynamik, Supervisor, approbierter Psychotherapeut.

<sup>6</sup> Brigitte Dorst (1947), Dr. phil. Dipl.-Psych., Psychoanalytikerin (C. G. Jung), Trainerin für Gruppendynamik und Supervisorin. 1978–2013 Prof. für Sozialpsychologie, Gruppendynamik, Gruppenpsychologie und Klinische Psychologie an der Fachhochschule Köln, dort von 2006–2008 Leiterin des Instituts für Geschlechterstudien, 1982–2000 Mitherausgeberin der Zeitschrift Gruppendynamik, 2008–2017 Wissenschaftliche Leiterin der Internationalen Gesellschaft für Tiefenpsychologie e.V. (IGT), seit 2014 Lehranalytikerin am C. G. Jung-Institut Stuttgart.

<sup>7</sup> Günter Büchner (1936), Dr. phil., Studium der Anglistik, Germanistik, Erziehungswissenschaft und Philosophie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und an der FU Berlin. 1968-1993 Leiter Referat für Erwachsenenbildung der FU, Trainer für Gruppendynamik, vgl. das Zeitzeugengespräch mit ihm.

keine Ahnung, wo ich da hinein gekommen bin. Und dann habe ich eben von 1983 bis 1988 die Ausbildung gemacht.

**Friedl:** Das heißt, trotz der angespannten Atmosphäre dort sind Sie dem Pfad dann treu geblieben.

**König:** Man muss dazu sagen, das war – rückwärts geblickt – jetzt keineswegs Zufall, weil in den 70er Jahren habe ich quasi mein erstes Studium gemacht: Pädagogik, Psychologie, Soziologie, und natürlich habe ich Kleingruppenforschung gemacht. Natürlich habe ich Organisationssoziologie gemacht. Ich war zu einem Auslandssemester in Ann Arbor in Michigan, einer der frühen Hotspots der Gruppendynamik. Und ich habe jetzt beim Aufräumen einen Text gefunden, einen englischen Text, der dort entstanden sein muss: *Learning to live in Groups*. Das heißt, ich habe damals auch eben solche Gruppenkonzepte rezipiert, und an dem Titel dieses Aufsatzes merkt man schon, es ging mehr um Lebensstil als um Kompetenzerwerb. Also in den 70er Jahre kam man in den Sozialwissenschaften an dem Thema Gruppe gar nicht vorbei. Und in dem kulturellen Umfeld, in dem ich mich bewegt habe, Wohngemeinschaft und so weiter, *auch* nicht. Da war überall Gruppe als Lebensform, quasi wie eine Art Alternative zur Kleinfamilie, als ein fester Bestandteil dessen, mit dem man sich beschäftigt hat. Und insofern war dann die Öffnung zur Gruppendynamik als Verfahren eigentlich ein plausibler Schritt.

**Friedl:** Und hat die Gruppendynamik zumindest zu dieser Zeit dann eher auf den Einzelnen rekurriert, den Einzelnen in den Mittelpunkt gestellt, dessen Kompetenzerwerb zum Beispiel, wie Sie sagten? Oder war es eher bezogen auf die Interaktionsdynamik? Das ist ja heutzutage auch noch so ein immer wieder gehörter Streit oder ein Diskussionspunkt. Den *Einzelnen* oder die Beziehung zwischen Zwei, das Bilaterale in den Mittelpunkt stellen *oder* eher so im Sinne auch des systemischen Absehen von der Person und die Interaktion in den Fokus rücken?

**König:** Na ja, im Eigenerleben war das Erweckungserlebnis sozusagen, dass ich als Person da vorkam, voll umfänglich. Und es hat mir letztendlich auch den Zugang dann zu therapeutischen Kontexten geöffnet, in denen ich dann persönliche Themen bearbeiten konnte. Aber das Kickoff war ganz klar die Gruppendynamik. Es stand ganz klar im Vordergrund, Feedback zu kriegen und zu geben, in Kontakt zu kommen, in Beziehung zu treten, Beziehung zu gestalten und sich selbst zu entdecken. Das war im Zentrum. Und diese ganzen konzeptionellen Fragen, die sich jetzt heute rückblickend stellen, die haben sich erst dann über die Jahre hinweg bei mir geschärft.

Ich habe dann immer zweierlei gemacht. Ich habe einerseits viel trainiert und habe konzeptionell gearbeitet. Da ist unter anderem dieses Buch *Macht in Gruppen* daraus entstanden. Und ich habe die Konflikte und die historischen Prozesse rund um die Gruppendynamik immer wieder versucht in Aufsätzen zu rekonstruieren und zu reflektieren. Und heute, wir reden ja jetzt 40 Jahre zurück, sind wir in einer völlig anderen gesellschaftlichen Situation als damals. Und entsprechend fällt die Bewertung dessen, was Trainings bewirken, anders aus. Und die Trainings selbst sind auch völlig anders.

In den 80er Jahren war die Gruppendynamik weit verbreitet. Es gab relativ viele Anbieter *innerhalb* der Sektion Gruppendynamik. Es gab natürlich auch außerhalb dieses Fachverbandes Gruppendynamik, die angeboten wurde. Es gab analytische Gruppendynamik in München, verbunden mit dem Namen Schmidbauer<sup>8</sup>. Es gab in Berlin eine Tradition, die eher übel beleumundet war, um Günter Ammon<sup>9</sup> herum. Also, es gab relativ viel noch aus den 70er Jahren da hinein ragend. Es gab *große* Gruppen, also mit zwei, drei parallelen Trainingsgruppen, 45 Leute, riesige Plena, sechser Staff, vierer Staff mindestens. Es war die Methode der Stunde noch in den 80er Jahren. Nun ist die Psychoszene ja gekennzeichnet von bestimmten Moden, die da drüber hinweg schwappen, und die eben dann halt ab. Und dann bleibt etwas, dann kommen die neuen Modewellen, von denen dann auch wieder, wenn es gut geht, etwas bleibt, wenn es nicht gut geht, bleibt wenig. Und manchmal ist es ja auch gut, wenn wenig bleibt, weil manche dieser Wellen auch eher schwierigen Charakter hatten.

Also, ich muss auch dazu sagen, ich arbeite seit zehn Jahren nicht mehr als Trainer. Das ist nicht so sehr freiwillige Entscheidung. Ich finde es nach wie vor eine super Arbeitsweise, und ganz gelegentlich habe ich noch einmal die Möglichkeit. Aber die Möglichkeit, dass mich Kollegen einladen können, die ist heute einfach schlicht nicht mehr gegeben, weil die selbst so wenig Trainings haben, dass die sich untereinander in ihren Instituten versorgen. Das war damals völlig anders. Man wurde einfach eingeladen, weil es viele Trainingsplätze gab. Und bei mir ist dann, ab 2005 etwa, ein Trainingsplatz nach dem anderen weggebrochen, ersatzlos. Dann kam nichts neues, und der letzte war dann 2011. Ich hatte über 20 Jahre bei der zentralen Fortbildung der Arbeiterwohlfahrt unter wunderbaren Bedingungen eine gruppendynamische Fortbildung anbieten können. Das war wirklich Klasse. Zehn Durchgänge, insgesamt immer mit 24 Leuten, mit vierer Staffs, und die AWO hat dann schließlich alles eingestellt. Da war ich dann 60.

Dann habe ich noch einmal mit einer Kollegin überlegt, ob ich jetzt noch einmal etwas eigenes neu kreierte, und habe dann eher gedacht: Nein, ich sehe ja bei meinen Kollegen rund herum, wie viel Mühe die haben, das zu platzieren auf dem Markt. Und ich habe jetzt so viel publiziert und wenn es denn nicht sein soll, dann ist es halt so. Mein Interesse hat sich dann verwandelt. Ich habe versucht, dann darüber nachzudenken, warum sich denn dieses Interesse an der Gruppendynamik so fundamental verändert hat, jenseits dieser Modewelle, also dass es wirklich wenig nachgefragt wird. Während gleichzeitig gesellschaftlich oder im Berufsleben, auf das sich die Gruppendynamik inzwischen fokussiert hatte, mit Halleluja-Rufen von Selbststeuerung und Agilität und wie diese Begriffe alle heißen, eigentlich Arbeitsweisen angesprochen wurden, wo man sagt, das machen wir seit Jahrzehnten, das ist Gruppendynamik. Eben das relativ niedrig strukturierte Arbeiten und das Lernen, mit hoher Unsicherheit und mit Überkomplexität umzugehen. Und das prozessorientiert und im Vertrauen, dass eine Gruppe, wenn sie sich auf so etwas einlässt, auch zu ihren Ressourcen und ihren Kräften kommt und gut arbeiten kann.

---

<sup>8</sup> Wolfgang Schmidbauer (1941, Dr. phil., Psychologe, Psychoanalytiker und Schriftsteller, der sich schon früh einer analytisch orientierten Gruppendynamik zuwandte.

<sup>9</sup> Günter Amonn (1918-1995), Dr. med., Psychiater und Psychoanalytiker in Berlin und Paestum, Italien.

**Friedl:** Da würde ich unglaublich gern gleich noch einmal darauf zurückkommen und habe noch eine Frage vorher. Und zwar tauchte bei mir so die Frage auf, als Sie von dem ja recht knappen Markt erzählt haben, was das wohl mit der Gruppendynamik als Verfahren, beziehungsweise als Methode gemacht hat. Wie ist da ihr Blick drauf? Hat es die Gruppendynamik verändert? Wie ist sie heute anders, als es vielleicht vor 30 oder sogar 40 Jahren der Fall war?

**König:** Na, da möchte ich noch einmal zurückgehen an den Anfang unseres Gespräches, dieser Rekurs auf die Universität. In den Anfängen, in den 70er, 80er Jahren kamen ganz *viele* der Trainer aus dem Bildungsbereich, aus dem sozialen Bereich und eben aus den Universitäten. Das heißt, es war verknüpft mit Lehrstühlen und mit nicht ökonomisierten Hintergründen. Die Auseinandersetzungen, die damals in der Sektion stattfanden, die waren stark zwischen dieser Gruppe der Leute aus dem Bildungsbereich, aus dem sozusagen noch nicht ökonomisierten Bereich, und denen, die der Meinung waren, dass ein berufliches Bild eines Trainers, einer Trainerin nur entwickelbar sei, wenn man in die Bereiche der Wirtschaft vorstößt. Das war auch politisch-ideologisch hoch aufgeladen. Was dabei baden ging und überhaupt nicht beachtet wurde, ist, dass es für eine Methode wichtig ist, institutionell sich so abzusichern, dass sie eben *nicht* völlig der Dynamik des Marktes überantwortet wird.

Und da gab es Versuche in der Gruppendynamik, auch in der Lehrerfortbildung, wo vieles schon in den 50er Jahren angefangen hat. Ein Historiker, Maik Tändler, hat das in seiner wunderbaren Arbeit über das therapeutische Jahrzehnt rekonstruiert in der Fallanalyse, das Scheitern dieser Institutionalisierung<sup>10</sup>. Und die ist nicht wirklich konsequent versucht worden. Man dachte, „die Hochschulen, das brauchen wir doch nicht“. Also, viele, die damals Trainer waren, ein bisschen aufgeplustert in dieser Zeit, als Gruppendynamik quasi die Methode der Stunde war, haben die ganzen Verbindungen gekappt. Und der Markt wiederum, der schreibt ihnen ja vor, was sie zu machen haben und ist, sage ich mal, nicht der geeignete Ort, um Methoden weiterzuentwickeln, sondern *Angebote* werden da weiterentwickelt, aber nicht Methoden. Also, weil die Freiheit der Reflexion, die wird dann doch sehr bedrängt durch die Notwendigkeiten, seine Sachen zu platzieren. Zumal dieser Vorstoß in die beruflichen Welten fast ausschließlich in der Arbeit in Großorganisationen, in Konzernen stattfand. Also, nicht irgendwie im Mittelstand oder so etwas. Für die war das damals noch jenseits. Sondern man versuchte bei der Post, Daimler-Benz, das ist heute immer noch ein Ort, an dem Gruppendynamik betrieben wird, Banken, Versicherungen, Energiebetreiber und so weiter. Also solche Großkonzerne waren dann die Orte, an denen man versucht hat, diese Methode zu platzieren. Und ich glaube, zur konzeptionellen Weiterentwicklung hat das nicht besonders beigetragen. Es fehlt tatsächlich die Institutionalisierung, die zum Beispiel in Österreich und auch in der Schweiz deutlich besser gelungen ist, als das in der Bundesrepublik der Fall war.

**Friedl:** Was wäre denn, konkret gesagt, auf der Strecke geblieben, wenn man sich die heutige Angebotslandschaft gruppendynamischer Trainings anschaut?

---

<sup>10</sup> Maik Tändler, Das therapeutische Jahrzehnt. Der Psychoboom in den siebziger Jahren, Göttingen: Wallenstein Verlag, 2016, bes. S. 401-430.

**König:** Ein Hinweis darauf – das ist inzwischen bei den Kollegen so selbstverständlich, dass es gar nicht mehr auffällt – ist, dass die Trainings alle darauf gehen, Steuerung, Führung und so weiter. Also die Gruppendynamik als Verfahren wird reduziert auf das Steuern und Führen von Gruppen. Während als Verfahren bietet es einem eigentlich den Zugang zu der ganzen Fülle von Interaktionsphänomenen, die in Gruppen eine Rolle spielen, und eine davon ist natürlich auch Führung. Die Gruppendynamik hat ja ihren Entstehungshintergrund in den 30er, 40er Jahren. Sie kam auch aus dem betrieblichen Bereich heraus, dass man gemerkt hat, dass eben Führung in der hierarchischen Form gar nicht die Effekte bringt, die man sucht, sondern dass die informellen Strukturen in einer Gruppe einen hohen Einfluss haben auf Leistungsfähigkeit und so weiter. Und man hat quasi dann versucht, diese informellen Strukturen in die Beeinflussbarkeit, in die Steuerbarkeit zu bekommen, was in sich natürlich schon auch eine paradoxe Situation schafft, weil, wo zieht sich dann das Informelle hin zurück? Diese Frage taucht sofort auf.

Aber eben die marktorientierte Gruppendynamik ist heute ganz auf dieser Steuerungsebene, *oder* sie bildet Berater aus wiederum. Und dort sozusagen die persönlichen Fähigkeiten, Wahrnehmung, Rückmeldung, Versprachlichung, das Verständnis von Interaktionen, von Gruppenprozessen und so weiter. Das ist aber alles relativ eng gefahren, gegenüber, sage ich einmal, den 80er Jahren, wo sie in einem Training irgendwie einen Manager aus mittelständischen oder einem großen Unternehmen hatten. Daneben saß dann eine Studentin, daneben saß dann ein Lehrer, daneben saß dann jemand von der Sparkasse. Also, das war *total* gemischt, und heute hat sich das alles wieder in seine *Blasen* zurückgezogen, wie man heute sagt, und es wird ausgebildet. Also, das ist notwendiger Bestandteil von Professionalisierung, hat aber zu einer unglaublichen thematischen Einengung und Funktionalisierung von gruppendynamischen Veranstaltungen beigetragen.

**Friedl:** Sie hatten zwischendurch Interaktion erwähnt. Da bin ich hellhörig geworden, weil ich von Ihnen schon einmal den Satz aufgeschnappt habe: „Vielleicht hätte man die Gruppendynamik auch besser Interaktionsdynamik nennen sollen.“ Hat das mit dem Thema etwas zu tun? Wenn ja, warum? Wenn nicht, warum diese Idee der Umbenennung?

**König:** Na ja, die Gruppendynamik als Teil der angewandten Sozialpsychologie ist ja eng verknüpft mit deren Interesse an Gruppe. Und da kann man sehen, dass parallel zum Nachlassen des Interesses an der Gruppendynamik auch das Interesse an Gruppe in den Sozialwissenschaften stark nachgelassen hat. Das hängt unter anderem mit der konzeptionellen Schwierigkeit zusammen, dass Gruppe eine derartige Spannbreite von sozialen Systemen oder sozialen Formen bezeichnet, dass sie an den Rändern unscharf wird. Also Schulklasse, Freundeskreis, eine Sportmannschaft, eine Street Gang, die Mafia, ein Unternehmensvorstand, ein Verein. Das sind alles sehr, sehr unterschiedliche Formen, die ganz schwierig unter ein theoretisches Dach zu kriegen sind. In der Soziologie – bei den wenigen Leute, die sich dann da noch mit beschäftigt haben – gab

es dann einen Vorschlag von Friedhelm Neidhardt<sup>11</sup>, die Gruppe als hybride Form zu bezeichnen, angesiedelt zwischen Familie auf der einen Seite und Organisation auf der anderen Seite<sup>12</sup>. Das kommt einem Praktiker sehr entgegen, der sich ohnehin nie mit der Reinheit des Begriffs konfrontiert sieht, sondern eben immer mit der schmutzigen Praxis.

Derzeit arbeitet Stefan Kühl<sup>13</sup> daran, noch einmal wieder den Gruppenbegriff zu schärfen, allerdings sozusagen in einer sehr großen Engführung wieder<sup>14</sup>. Was auch damit zu tun hat, dass er versucht, es in die Logik der Systemtheorie herein zu bekommen und ihrer Theoriekonstruktion, so dass der Gegenstand sich nach der Theorie richten muss. Gruppe hat dann bei Luhmann irgendwann nicht mehr herein gepasst. Und dann hat er eben umgestellt auf den Begriff der Interaktion. Der wäre tatsächlich für die Gruppendynamik ein mögliches konzeptionelles Tor gewesen, sich von dieser Gestalt von Gruppe zu lösen, weil die eben theoretisch schwer zu fassen ist. Und dann wäre ein zweiter Schritt gewesen – weil Interaktion ist ja jetzt etwas sehr Theoretisches –, sich stärker auf die unterschiedlichen Kontexte zu konzentrieren, in denen diese Interaktionen stattfinden. Das war in der frühen Gruppendynamik sehr stark ausgeblendet. Man hat sehr auf die Eigendynamik der Gruppe geschaut, aber die Umweltbedingungen, z.B. einer Organisation, die mussten erst erarbeitet werden. Das ist dann auch umfänglich passiert heute, die Kollegen haben alle einen Begriff von den Kontexten, in denen sie unterwegs sind, aber theoretisch ist das wenig geschärft.

**Friedl:** Also, was ich heraus höre, ist vor allen Dingen, dass es eine, wie Sie sagten, theoretische Kritik vielleicht auch ist oder ein Vorschlag ist, genauer zu fassen, das was Gruppe ist. Was für den Praktiker aber dann vielleicht von geringerer Relevanz ist, weil wenn ich jetzt mich selbst anschau, wie bin ich sozialisiert worden, im Organisationsentwicklerischen oder im Berater Sinne, wie Sie meinten, dann war doch Gruppe immer irgendwie so eine Art Schirmbegriff. Stefan Kühl war ja schon zu Gast hier in diesem Podcast, und diese verschiedenen Versuche, dann zu unterscheiden, Gruppe und Team, also, so richtig angekommen scheint mir das noch nicht. Zumindest in der Praxis, und da frage ich mich eben gerade, wie viel Bedeutung und Mehrwert, wo ich es nicht einschätzen kann, hat das dann eben auch für die Gruppendynamik? Ist es überhaupt möglich, das in Interaktionsdynamik umzubenennen? Das scheint aber nicht Ihr Anliegen zu sein, sondern eben eher aus einer noch fundierteren theoretischen Perspektive darauf zu schauen. Um sich zu fragen und dann auch zu versuchen, diese, wenn ich es richtig verstanden habe, später einziehende, nochmal speziellere Perspektive der Systemtheorie mit ihren relevanten Umwelten irgendwie in Beachtung zu bringen wäre.

---

<sup>11</sup> Friedhelm Neidhardt (1934-2023), deutscher Soziologe und Universitätsprofessor, u.a. in Tübingen, Köln und Berlin, 1994-2000 Präsident des Wissenschaftszentrums Berlin.

<sup>12</sup> Friedhelm Neidhardt, Das innere System sozialer Gruppen, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 31, 1979, S. 639–660. Sowie Ders. (Hrsg.), Gruppensozio-logie: Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1983.

<sup>13</sup> Stefan Kühl (1966), Prof. für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld.

<sup>14</sup> Stefan Kühl, Gruppe – Eine systemtheoretische Bestimmung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 73, 2021, S. 25–58.

Vgl. auch Oliver König, Soziale Gruppe, in: Socialnet <https://www.socialnet.de/lexikon/Soziale-Gruppe>.

**König:** Naja, mein Fokus hat sich verschoben, stärker eben Gruppe von den Umweltbedingungen zu denken, in denen sie stattfindet. Und das sind eben in den meisten Fällen im beruflichen Feld Organisationen kleinerer oder größerer Art. Und da muss man jetzt unterscheiden zwischen dem Training als einem Lernort und dann Anwendungen *draußen*. Also, ich bin ja derzeit ausschließlich als Supervisor unterwegs, könnte dort aber ohne diese dreißigjährige Trainingserfahrung gar nicht so arbeiten, wie ich es dort mache, schlicht weil ich Dinge sehe, die andere, die diesen Gruppenfokus und diesen Erfahrungshintergrund nicht haben, gar nicht wahrnehmen. Oder wenn sie anfangen das wahrzunehmen, ihnen das eher Angst macht und sie dann eher mit Strukturierungen arbeiten, wie die Systemiker das ja in Fülle anbieten. Also, ich profitiere da sehr stark davon. Aber die Arbeit in den Organisationen mit Realgruppen ist eine sehr andere als im Training. Da ist die Person tatsächlich nicht außen vor, aber es geht dann eher um die Rollenhaftigkeit der Beziehungen.

Wenn ich in der Supervision mich vorstelle, dann sage ich häufig den Satz: „Dass Sie sich gut verstehen untereinander ist nicht notwendig, um gut miteinander arbeiten zu können. Es *hilft* zwar, aber es ist nicht fundamental notwendig.“ Um von vornherein zu markieren, dass es um *Arbeitsbeziehungen* geht und nicht um persönliche Beziehungen. Das ist jetzt kategorial nicht so klar getrennt, wie es jetzt klingt. Im Training aber muss die Person mit herein, sonst hätten sie ein völlig technokratisches, lebloses Gebilde. Und vor allen Dingen, sie kommen an die latenten oder unbewussten Prozesse – je nachdem, was für ein Vokabular man benutzt –, sie kommen gar nicht da heran, wenn die Personen mit ihrem *persönlichen* Erleben außen vor bleiben. Das heißt, sie *müssen* sie mit hereinnehmen, und gleichzeitig müssen sie dann den Leuten auch klar machen, dass sie das, was sie im Training lernen, nicht eins zu eins in ihre beruflichen und privaten Welten hineinnehmen sollten. So habe ich das auch gelernt, also dieses Transferproblem, das da entsteht, das ist immer diskutiert worden.

Es bleibt für mich die Krux im Training, sie müssen die Person hereinholen, um tatsächlich auch die Gruppe als solche untersuchen zu können. Das heißt, sie müssen eine persönliche Beteiligung haben, und dadurch schaffen sie aber gleichzeitig eine Beziehungsqualität, die eben in Organisationen *nicht* gang und gäbe ist. Und auch – gerade vor der heutigen Diskussion – nicht zu empfehlen ist, wo immer mehr sichtbar wird, wie die Person von den Organisationen quasi aufgefressen wird. Also, die Organisation rückt ihnen buchstäblich auf den Leib, emotional wie physisch, in der Verfügbarkeit. Die Verfügbarkeitsansprüche von Organisationen werden immer größer, und da sehe ich mich heute eher als jemanden, der wiederum die Rolle als Schutz vermittelt vor den Ansprüchen von Organisationen.

**Friedl:** Das finde ich hochinteressant, weil ich behaupten würde, wenn ich es richtig in Erinnerung habe, dass alle Gäste dieses Podcasts mindestens in diese Schutzfunktion – in diese Anwaltschaft wäre schon viel gesagt, aber nehmen wir Schutzfunktionen – hineingehen und thematisieren, dass eben dieser Trend zur Humanisierung der Arbeitswelt mit großer Vorsicht zu genießen sei. Und wenn ich das so mitnehme in all die Meet Ups, kollegialen Diskussionen, Kundengespräche und so weiter und so fort, dann treffe ich doch immer wieder auf diese Grundspannung. Von einerseits New Work,

auch Agilität, Selbstorganisation, vielleicht auch Selbststeuerung, wenn der Begriff überhaupt je fällt, als eine hoffnungsvolle Zukunft, als eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen, eben eine Humanisierung, wie Sie schon sagten, ein Einzug des ganzen Menschen in die Organisation. Auch über Sinnfragen und so weiter und so fort, die dann individuell und über die Purpose Hierarchien sozusagen dekliniert werden. Also, da kommt mir ein durchaus auch sehr, ich überzeichne einmal, warmer menschlicher Strom entgegen. Wider dem Technokratischen, wider dem Tayloristischen, wider dem Einzelnen, der in seiner Austauschbarkeit eben da nicht in der Organisation sein will. Und jetzt höre ich eben auch von Ihnen heraus die Betonung auf die Gefahr, gerade eben jetzt aus einer vielleicht gruppendynamischen Perspektive heraus.

Was spricht denn dagegen, mehr in Teamkommunikation, in die Organisation zu bringen, mehr New Work Konzepte, mehr Agilitätsprogramme, mehr Selbstorganisation? Das ist doch eh das, und Sie sagten es ja auch, was gerade stattfindet. Also können wir überhaupt in diese Debatte praktisch das umsetzen, praktisch mehr und reifere Selbstorganisation haben, ohne überhaupt in diese, wie Sie sagen, Übergriffigkeiten zu verfallen?

**König:** Naja, ich sage einmal so, den Wandel werde *ich* sowieso nicht, wir nicht, aufhalten. Das sind Prozesse, deren Kräfte liegen jenseits unserer Beeinflussbarkeit, aus meiner Sicht. Die Frage ist, ob ich dabei *mitmachen* will. Die ist jetzt in meinem Fall quasi ja beantwortet worden durch den Markt, also, ich muss die jetzt nicht mehr beantworten. In der Supervision ist das leichter zu balancieren, weil man da stärker an der Rollenhaftigkeit arbeiten kann. Zumal ich eben vorrangig in Bereichen arbeite – also zum Beispiel im sozialen Bereich –, in denen die Person der Arbeitenden selbst notwendigerweise Thema sein muss, weil in Betreuungsverhältnissen und Beratungsverhältnissen jeglicher Art man einen Zugang zu seinen Eigenpersönlichkeitsanteilen haben muss, um das gut leisten zu können. Das gilt aber für jemanden von der Bank eigentlich *nicht* so. Das kommt oben drauf. Ich würde es nicht als integralen Bestandteil der beruflichen Rolle sehen, sondern das kommt oben drauf. Also, ich betrachte das als interessierter Zeitgenosse, was da passiert. Bin auch erstaunt über die quasi religiöse Aufladung, die diese Konzepte dort bekommen.

**Friedl:** Was meinen Sie damit?

**König:** Naja, also der Laloux, den Buchtitel können Sie mir vielleicht sagen.

**Friedl:** Reinventing Organizations.

**König:** Ja. Ein über weite Strecken kluges Buch, der stellt die richtigen Fragen und macht ganz gute Analysen, und dann kommt, von hinten herein, das pure Erlösungsdenken. Die Arbeitswelt wird als Gemeinschaft strukturiert. Und das halte ich tatsächlich politisch für prekär und schwierig. Natürlich, kleinere Organisationen, Start-ups und so weiter, die fangen tatsächlich aus einer Freundesgruppe an. Es gibt Familienbetriebe, es gibt Kleinstrukturen, die über solche Gemeinschaftsbindungen funktionieren. Aber die Arbeitswelt als solche ist ein Austauschverhältnis. Und man sollte es vor der Psychologisierung schützen. Zumal ja quasi die Verfügbarkeiten über die

Ressourcen, über die Mittel und so weiter, die werden ja nicht angetastet durch diese New Work Konzepte. Es bleibt im Hintergrund ja alles bestehen, und es entpolitisiert die Arbeitswelt. Das ist auch in der Literatur relativ gut herausgearbeitet worden.

Dennoch finde ich es natürlich sinnvoll, dass Kollegen darin auch arbeiten und versuchen, den Leuten dabei zu helfen, ihre Arbeit ein wenig besser zu machen und mit weniger Verschleiß. Aber wenn diese ganzen Halleluja Formeln dann kommen, da wende ich mich ab. Da setzt mein Skeptizismus ein. Ich kann mich erinnern, in der Supervisionsausbildung gab es einmal einen Studierenden, der dann sagte: „Ich will dann da am Wir-Gefühl arbeiten.“ Da habe ich ihm spontan geantwortet: „Ich arbeite grundsätzlich und *nie* am Wir-Gefühl, sondern ich arbeite immer nur an den Problemen der Gruppe. Und wenn dann dabei sowas wie Wir-Gefühl entsteht, dann will ich das nicht verhindern.“ Aber Wir-Gefühl ist in dem Sinn nur ein anderes Wort für Konformität und die Gruppendynamik – da bin ich Old School – steht ja sehr stark dafür, die Konformitätsprozesse von Gruppen aufzubrechen. Und heute haben diese Konformität Prozesse den Charakter solcher Modelle angenommen, würde ich sagen.

**Friedl:** Was ich mich an der Stelle einmal frage, ist: Ist die Betrachtungsweise, dass diese neuen Varianten, so nenne ich sie einmal, nicht wirklich fruchten oder vielleicht eher so eine Schauseite von Organisationen auch darstellen, ist die dem geschuldet, dass diejenigen, die das betrachten, aus einer Konzern-Erlebenswelt heraus argumentieren? Ist es aus der Gruppendynamik selbst theoretisch ableitbar, dass es eben nicht gesund, möglich, stimmig, passend, für die rechte Arbeitsfähigkeit sorgend ist, wenn mehr Kommunikation im Team einzieht? Oder ist es vielleicht einfach ein Prozess des Lernens, im Sinne von: Natürlich springen die meisten auf das auf, wie Sie auch vorhin sagten, was im aktuellen Diskurs der Fall ist, welche Sau dann durch das Dorf rennt. Und wenn es eben aktuell die Agilität ist, dann wird eben Scrum und agile@scale und verschiedenste Frameworks eben einfach in die Organisation eingeführt. Das kennen wir, es gibt diese Moden.

Manchmal habe ich den Eindruck, dass das aber auch wie zu viel Aufmerksamkeit auf sich zieht. Man sich zu sehr daran aufhängt und ich selbst immer wieder mich erwische bei der Frage: Gibt es nicht doch Organisationen – und Beispiele nennt ja unter anderem Laloux – gibt es eben nicht doch Organisationen, die versuchen, diese Spannung und diese Paradoxie zwischen – der einzelne kommt mehr vor, ist dann aber auch mehr gefordert in seiner Fähigkeit der Abgrenzung –, ist das nicht doch ein gangbarer Weg, der insofern auch ja doch irgendwie der Gruppendynamik selbst auch sehr entspricht? Also, wenn ich auf mich schaue, wie verändert mich das Erleben, das Sein in einer Trainingsgruppe? Wie hat mich das verändert? Über die Zeit merke ich, dass mein Anspruch an Kommunikation, an, wie Sie beispielsweise sagten, Konformität, an Dinge ansprechen, zu schauen, was ist eigentlich gerade aussprechbar? Mich einem Risiko auszusetzen, mit meinem Erleben, Hand zu heben, zu sagen, mir geht es gerade so und so. Oder ich glaube, die Gruppe steht hier oder dort, wir bräuchten jetzt dieses oder jenes, dass dieser Anspruch steigt? Und an bestimmten Stellen er mich schwieriger anschlussfähig macht, aber an anderen Stellen wiederum auch eine sehr große

Möglichkeit, spontaner, offener, flexibler auf die Problemlagen, die mir dann so eben in einem Team begegnen, zu reagieren.

Und das scheint mir so, kurz gesagt, das, was in der Gruppendynamik stattfindet, sehr ähnlich dem zu sein, was auch in Organisationen stattfindet. Das heißt in meinem Kopf, der Gedanke, gruppenspezifische Trainings beispielsweise als Verfahren sind ein wunderbarer Ort, das zu lernen. Und zugleich gibt es eben diese Kritik von Vorsicht, Übertragbarkeit. A unterscheiden sich Gruppen und Organisationen. Und B, Vorsicht, wenn das, was in gruppenspezifischen Trainings gelernt wird, wenn das zu sehr übertragen werden würde in Gruppen oder Teams, in Organisationen, dann gäbe es eine Herausforderung oder vielleicht ein strukturelles Problem. Das finde ich spannend.

**König:** Na ja, also der erste Punkt ist, wir können natürlich jetzt unglaublich viel darüber spekulieren. Man müsste es eigentlich beforschen, aber dafür gibt es keine Orte. Die Praktiker machen da keine Forschung, weil sie gar nicht die Mittel haben und so Forschung stattfindet, läuft sie häufig unter dem Dilemma der Auftragsforschung. Man weiß eigentlich vorher schon, was hinten herauskommen wird, weil sie dies selbst nicht in Frage stellen kann. Aber was Sie erzählt haben, natürlich ist die Gruppendynamik sehr brauchbar dafür, sich in solchen fluiden Organisationsformen bewegen zu können, die Unsicherheit auszuhalten, die Wahrnehmung zu schärfen für das Implizite, für das Latente, den Mut, das anzusprechen, wenn es sinnvoll erscheint. Und gleichzeitig ist es aber das Tor dazu, eben von den Prozessen völlig vereinnahmt zu werden. Das heißt, sie müssen eben immer auch ein Gegengift bereithalten. Und das dritte wäre dann, wenn das so wäre, wie Sie das gerade beschrieben haben, dann müssten bei der Gruppendynamik ja die Türen eingerannt werden. Aber das ist ja gar nicht der Fall, und das wäre das spannende Moment, warum ist dieser Hype in der Arbeitswelt, aber die Methode, die eigentlich da gut darauf passt, die wird gar nicht mehr abgerufen.

In einem der früheren Podcasts – ich habe ja einige mir angehört –, da kam einmal eine Idee, ich glaube sogar von Ihnen, der ich auch nachfolgen würde. In der frühen Zeit der Gruppendynamik da trat dieses aus den Zwängen der Rolle Heraustreten, trat gegen eine gesellschaftliche Verkrustung an, die wirklich sinnvoll war aufzubrechen. Heute sind alle diese Rollen derartig fluide geworden, dass die Gruppendynamik zum Dauerzustand geworden ist, also die Unsicherheitsbewältigung zum Dauerzustand für *viele* Arbeitnehmer und für viele Leute, auch im Privaten. Dann sucht man nicht das Gleiche noch einmal, sondern man sucht dann eher Lenkung, Orientierung, und sei es denn in solchen New Work Konzepten. Das kommt eben in gewisser Weise tatsächlich nicht zusammen, weil es so ähnlich ist. Das wäre eine Hypothese. Letztendlich müsste man das empirisch untersuchen.

**Friedl:** Das heißt, wir bleiben an der Stelle mit einer gewissen Offenheit und Interesse an und bei dieser Frage. A: Wie kommt es eigentlich, dass gerade in Selbstorganisations- und Selbststeuerungssettings, die systemisch gedacht natürlich alles sind, also auch die strengste Linienhierarchie, aber gerade in den Trends, in den Diskursen und in der Praxis, wo Selbstorganisation, Reife einziehen soll. Da gibt es auch verschiedenste Konzepte, da gibt es Frameworks, die lizenziert sind, es gibt Offenes, gibt Entwicklungsmodelle, die den Anspruch haben, da verschiedene Reifestufen abzubilden und so weiter

und so fort. Also, es gibt unglaublich viel. Warum das nicht auf die Gruppendynamik als Verfahren zurückgreift, bleibt ein Stück weit offen. Oder haben Sie da eine These zu, dass Sie sagen, ja, weiß nicht: „Ein Schelm, wer Böses denkt.“ Ist das dann doch zu viel, ist das doch eine Scheindebatte. Oder ist es dann, wie Sie sagten – das ist für mich ein neuer Gedanke –, dass die Dauerbeschäftigung mit dem dann nicht noch eins daraufsetzen mag. Sondern dann vielleicht eher – und so habe ich Sie verstanden –, in der Richtung – um es einmal einfach zu machen – dichotomisch zu der klassischen Art zurückgreift. Also zu mehr Führung, klarere Führung, also vielleicht sogar in der Regression.

**König:** Na, erst einmal zum Begriff der Selbstorganisation, den Sie verwandt haben. Der ist ja ursprünglich einmal als analytischer Begriff geprägt worden, mit dem man eine gewisse Tendenz von sozialen Systemen bezeichnen kann. Ich bin jetzt kein Systemtheoretiker von meiner theoretischen Orientierung her, aber da gibt es ja viele brauchbare Gedanken dabei. Sobald das zur Selbststeuerung wird, wird das, was analytisch konstruiert werden kann, zum *Steuerungsmoment*. Das ist in sich völlig paradox. Also, man versucht, in das wieder steuernd einzugreifen, was das System vermeintlich von sich aus generiert. Also da verschwimmen die beiden Begriffsebene völlig ineinander. Das zweite ist, Stefan Kühl hat das in vielen kleinen Podcast Veröffentlichungen und so weiter immer wieder schön herausgearbeitet, dass dieses Abkehren vom hierarchischen Modell in der Regel auf ein anderes Modell zurückgreift, nämlich auf das Regelmodell. Und alle diese Sachen wie Scrum – also ich habe mich jetzt gerade mit Scrum beschäftigen müssen, weil einer Supervisandin damit arbeitet –, das ist ein ganz hoch verregeltetes Gebilde, in dem dann nicht nur bestimmte Verfahrensweisen vorgeschrieben sind, sondern zwischendurch auch immer so mit sozialmoralischen Begriffen bestimmte Zustände als Ziele gesetzt werden. Also das Gefühl ist gleich mit verregelt. Und dieses Arbeiten über Regeln – und die meisten dieser Selbstorganisationsmodelle greifen dann eben auf dieses Arbeiten über Regeln zurück – das tendiert halt zur Erstarrung. Die Gruppendynamik hat als ein Fokus eben ganz stark, welche Regeln bilden sich in Gruppen heraus und wie kann man die verhandelbar machen und auf ihre Funktionalität überprüfen. Das heißt, eigentlich ist die Gruppendynamik diesen Modellen durchaus nicht so fern gebaut, *aber* sie würde sie quasi in jedem Moment – also jetzt etwas überzogen formuliert – wieder neu kreieren, situationsangemessen, und einer fortwährenden Revision unterziehen. Und das ist natürlich auf die Dauer auch zu sperrig. Organisationen leben halt von ihrer Strukturiertheit.

Es gibt von Luhmann diesen wunderbaren Titel, Legitimation durch Verfahren<sup>15</sup>. Und heute heißen die Verfahren halt Scrum und Agilität, die sind aber auch durchregulierte Verfahren, die aus sich heraus dann zur Verkrustung neigen. Und dann kommen wieder neue Verfahren, die dieses Organisationsproblem immer wieder neu versuchen in Gang zu bringen. Dass man einerseits Strukturen herstellen muss, in denen gearbeitet werden kann, dazu gehört auch Führung. Und andererseits neigen diese Strukturen dann dazu, eine Eigendynamik zu entwickeln, die für das Arbeitsziel dysfunktional wird. Dann muss

---

<sup>15</sup> Niklas Luhmann, Legitimation durch Verfahren, Neuwied am Rhein: Luchterhand 1969.

man das wieder aufbrechen, und so geht das in einem fort. Da finde ich die Arbeiten von Stefan Kühl sehr wohltuend, weil der eben diesen ganzen Lösungsmodellen aus der Berater Szene immer wieder dann doch etwas trockene systemtheoretische Kommentare entgegenhält, wie das dann aus systemtheoretischer Sicht zu rekonstruieren wäre.

**Friedl:** Das heißt: Vielleicht könnte man auch an der Stelle festhalten, dass je regulierter das angewandte Verfahren ist – meistens diskutieren wir oder erwähnen wir auch Verfahren, die einen klaren Titel haben wie eben Scrum. Das ist ein klares, abgegrenztes Modell mit entsprechenden Strukturen, Handlungsanweisungen, Rollen und so weiter und so fort. Was im Diskurs immer wieder ein Stück weit untergeht, sind all die Organisationen aus Profit, Non Profit Bereichen et cetera, die sich gar nicht so einem bestimmten Verfahren anbei geben, sondern eben eher sich in einer suchenden, offenen Art und Weise versuchen, dem zu nähern, wie sie in eine andere Arbeitsfähigkeit, salopp gesagt, in eine reifere Selbstorganisation kommen können. Ein bisschen scheint es mir so, als ob es da ähnlich mit der Gruppendynamik oder der Gruppendynamik ähnlich geht. Sie ist doch irgendwie auch schwer greifbar, und man muss in einem Training gewesen sein, vielleicht in der T-Gruppe, vielleicht auch mal in einem Organisationslaboratorium, um irgendwie einen wirklich sprachfähigen Eindruck davon zu haben, was dort so geschieht.

Und was ich mich da auch immer wieder frage in Bezug auf diesen Unterschied von Mensch und Rolle: Sie hatten das eingangs erwähnt. Erster Kontakt war eher ein Sensitivity Training. Ich habe herausgehört, also eher personenzentriert. Wie wollen wir es denn machen mit der Gruppendynamik – hätte ich fast gesagt? Wo wäre sie am besten verortet? In der eher personenzentrierten Arena oder eher in der – ja was ist das andere – systemischen oder eben typisch gruppendynamischen? Also, da scheint es einen Streit zu geben, wie viel der einzelne auch in einem Training auftauchen darf, wie viel auch nicht. Wo würden Sie da die Gruppendynamik aktuell positionieren? Geht es mehr um Personen? Sollte es mehr um Personen oder sollte es mehr um Rolle und Funktionen gehen?

**König:** Das halte ich für eine Scheindebatte, diesen Gegensatz aufzubauen. In der DGGO gibt es ja ein Arbeitsmodell der sogenannten Gruppenleiterfortbildung, also eine über anderthalb Jahre dauernde Fortbildung mit drei Trainings und mehreren Workshops und so weiter, und Supervision. Und in diesem Modell habe ich auch lange gearbeitet. Und da gibt es eben den Fokus auf die Person, den Fokus auf die Gruppe und den Fokus auf den Kontext der Organisation. Unterschiedliche Anbieter formen das dann unterschiedlich aus. Die Erfahrung hat gezeigt, sie *müssen* sozusagen an der Person vorbeigehen erst einmal, damit die Leute überhaupt ihre Wahrnehmungskanäle klar kriegen, um Gruppenphänomene als solche von ihren Individualprozessen trennen zu können. Und das noch einmal mehr gesteigert im Hinblick auf Organisation. Insofern sind dies nicht alternative Modelle.

Ich habe einmal mit einer Kollegin überlegt und wir haben gesagt, na ja, die Arbeit unserer Leute hier finden doch alle in Organisationen statt, also fangen wir mit einem Organisationstraining an. Stellen also die bisherige Reihenfolge einmal einfach um. Das haben wir nur einmal gemacht, dann haben wir es sofort wieder verändert, weil dieser

Einstieg auf der Organisationsebene eine totale Überforderung war. Die Leute waren da eher noch mit den Fragen beschäftigt: Wer bin ich hier? Wer sind die anderen? Wie geht das hier? Wie sind die Leiter? Also, diese *primären* Interaktionsphänomene mussten erst bewältigt werden. Heute – und die meisten Kolleginnen machen das so – baut man eben eher auf, von der Person über die Gruppe zur Organisation. Also das heißt, man steigert den Komplexitätsgrad, und das halte ich für ein realistisches Arbeitsmodell. Und dann kommt da oben darauf noch die Transfer Frage: Was davon kann man dann wie in die berufliche Welt mit herüber nehmen? So würde ich das beschreiben.

**Friedl:** Vielleicht so Richtung Abschluss geblickt, würde mich noch einmal die Frage interessieren, was müsste an gruppendynamischen Formaten angeboten werden, um dem der Gruppendynamik innenliegenden Anspruch auch irgendwie gerecht zu werden? Das kann, wie Sie es ansprachen, von Kurt Lewin kommen, also ein Humanisierungsanspruch. Das kann kommen von diesem Action Research Ansatz, von Mich-ins-erleben-Reinbringen, also mich als Person erfahren, wie Sie es gerade sagten. Um dann irgendwie in Gruppe mich besser verorten zu können, da ja heute die meiste Arbeit in Gruppen bzw. Teams stattfindet. Und vielleicht dann auch noch Organisationen besser verstehen zu können. Es erscheint, wie Sie sagten, eine gewisse Marktknappheit zu geben. Vielleicht auch einen Rückgang, zumindest im Vergleich zu den 70er Jahren an Nachfrage. Da hatten wir diskutiert, muss die Gruppendynamik, auch ein bisschen auf sich schauen. Was wäre denn so Ihr Wunsch oder Ihr Blick? Oder wenn ich Sie frage, wohin mit der Gruppendynamik? Wo vielleicht mehr darauf achten künftig? Welche Formate müssten anders sein, welche Angebote müssten anders sein? Was müsste geschehen, um der Gruppendynamik wieder mehr Raum zu ermöglichen?

**König:** Keine Ahnung, würde ich erst einmal antworten. Ich weiß es nicht. Vieles von dem, was Sie genannt haben, passiert ja tatsächlich. Ich glaube das erste, womit man sich arrangieren muss und das gut finden muss, ist, dass die Gruppendynamik eben eine kleine Nische einnimmt, und sie wird dieses Nischendasein erst einmal auch nicht wieder verlassen. Das finde ich auch nicht unbedingt schlimm. In dieser Nische sollte sie sich auf ihre klassische Form besinnen, die T-Gruppe als die Gruppe, die sich selbst untersucht und eben die verschiedenen Aspekte, die ich genannt habe, Personen, Rolle, Gruppe, Team und Organisation, untersuchen. Und das ist halt eine geniale Erfindung gewesen, an der man eigentlich, also an der ich heute auch, wenn ich noch einmal die Gelegenheit habe zu trainieren, auch immer wieder meine Freude habe. Wenn die sich in andere Kontexte versetzt, dann wird es weniger freudig, sage ich einmal.

Ich habe einmal auch über mehrere Jahre lang ein firmeninternes Training gemacht. Da saß man immer auf dem Pulverfass bei den Führungskräften, und ich konnte das gut verstehen. Das war eigentlich eine Zumutung für die, und die hatten vorher schon Zumutungen erfahren von anderen Methoden. Sie würden nachher weitere Zumutungen erfahren von wieder anderen. Also, ich konnte den Widerstand gut nachvollziehen.

Also, ich glaube, in dieser Nische sich weiter zu entwickeln versuchen und solche Sachen machen, wie jetzt zurzeit junge Kolleginnen und Kollegen in der Sektion, in der DGGO machen. Ein Studententraining oder Infotage für Studenten zu machen, damit sie in Zielgruppen wieder hineinkommen, die eben *nicht* auf die Erlangung eines Beraterstatus

aus sind oder auf das freie Trainieren auf dem Markt. Sondern die unterschiedlichen Berufsgruppen wieder erreichen, wie sie vor allen Dingen an den Universitäten ausgebildet werden, um sie dort mit Interaktionskompetenz zu versorgen, um in diesen zukünftigen unsicheren Arbeitswelten diese Balance machen zu können zwischen Öffnung und Schließung. Also auch die Selbstsorge sollte stärker in den Fokus der Gruppendynamiker kommen, die Selbstsorge der Leute auch *vor* den psychosozialen Methoden. Weil die psychosozialen Methoden – das ist inzwischen auch relativ gut aufgearbeitet historisch<sup>16</sup> – sind eben ein Teil einer durchaus zwiespältigen Entwicklung. Und diesen Zwiespalt sollten die Leute wahrnehmen und dann trotzdem gute weitere Trainings anbieten, sofern denn dann das weiter möglich ist. Und das auch versuchen eigenorganisiert zu machen, so wie es ja einigen Kolleginnen weiterhin gelingt. Das machen die alle unter ökonomisch sehr viel geringeren Bedingungen, als wenn sie nach außen gehen. Aber sie wissen alle, dass sie da tatsächlich dann so arbeiten können, wie sie das für richtig halten.

**Friedl:** Ja, vielen Dank. Ich hoffe, dass ein breites Berufsfeld-Spektrum in der Hörerschaft die Möglichkeit haben wird, sich diese Folge anzuhören, in der wir an verschiedensten, finde ich, sehr spannenden Punkten vorbeigekommen sind. Ich hätte natürlich viel Lust, dort noch weiter in die Vertiefung zu gehen, und zugleich schreit die Zeit hier nach einem Ende. Insofern ist es jetzt an mir, ein ganz herzliches Danke zu sagen, dass Sie mit dabei waren, Oliver König.

**König:** Ja, danke an Sie, und ich hoffe, dass ein bisschen etwas herübergekommen ist von einerseits Begeisterung für die Arbeitsform und andererseits Skepsis über die nicht gewollten Nebenfolgen, die mit so etwas auch entstehen können.

**Friedl:** Da bin ich ganz sicher. Zumindest bei mir ist es angekommen. Herzlichen Dank, tschüss.

**König:** Tschüss.

---

<sup>16</sup> Vgl. Oliver König, Der Psychoboom der 1970er Jahre und seine Folgen. Zur Entwicklung der Psychowissenschaften in der Perspektive der Geschichts- und Sozialwissenschaften, in: Familiendynamik, 2017, H 2, S. 146-156. [www.oliverkoenig-homepage.de](http://www.oliverkoenig-homepage.de) unter Veröffentlichungen/Aufsätze.