

Die SOL-Saga

Längsschnittuntersuchung eines Selbstorganisations-Experimentes

Klaus Antons

Zusammenfassung: Der Autor, selbst Teilnehmer wie Beobachter, beschreibt die Geschichte einer schweizerischen Gruppe von Beraterinnen und Beratern, die sich 1999 unter dem Namen „Selbst Organisiertes Lernen“ (SOL) für die eigene Fortbildung zusammengefunden hat. Die vorliegende Untersuchung will die 1992 von Schattenhofer beschriebenen Befunde über langfristige Veränderungen zweiter Ordnung in selbst organisierten Gruppen an einer Einzelfallstudie überprüfen. Anhand des Verhältnisses zwischen stabilisierenden und labilisierenden Faktoren sowie anderen gruppendynamischen Parametern wird der siebenjährige Prozess verdichtet beschrieben. Die Thesen Schattenhofers werden diskutiert. Keine der postulierten Entwicklungsrichtungen wird von SOL in Reinform eingeschlagen. Die Gruppe behält eine Balance zwischen dem „Festen“ der Organisationsbildung und dem „Lockereren“ der Privatheit.

Schlüsselwörter: Selbstorganisation · Langfristige Gruppenprozesse · Reflexives Lernen · Feldforschung

The SOL-tale – Longitudinal research on an experiment in self organization

Abstract: The author, participant as well as observer himself, describes the story of a Swiss self-help group of counsellors who gathered in 1999 under the name of “self-organized learning” (SOL) to realize their own further education. The aim of this case-study is to verify the exactitude of the three hypotheses made by Schattenhofer in 1992 concerning the long-range changes of self-organized groups. The relation between stabilizing and destabilizing factors as well as other group dynamic parameters determines the condensed description of the seven years’ process. Schattenhofers’ theories are discussed and it is shown that none of his postulates is adopted in its entirety by SOL. Moreover, SOL keeps up a delicate balance between the “fixed” aspects of an organization and the “looseness” of the private character.

Online publiziert: 16.07.2011

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011

Mit dankenswerter Unterstützung vieler ehemaliger und jetziger Mitglieder der SOL-Gruppe, die alle die vorliegende Version freigegeben haben; in erster Linie Willy Kohler, der den Text intensiv und kritisch gelesen und mich auf viele Inkonsistenzen aufmerksam gemacht hat – sowie einem Briefwechsel mit Karl Schattenhofer, dem ich herzlich für seine Kommentare danke.

Dr. phil. habil. K. Antons (✉)

Kehlhofstrasse 32, 78266 Busingen, Deutschland

E-Mail: antons.buesingen@t-online.de

Key words: Self-organization · Long-range group processes · Reflective learning · Field-research

1 Einleitung

Seit nunmehr zwölf Jahren existiert in der deutschsprachigen Schweiz ein Selbstorganisationsexperiment, an dem ich das Glück hatte und habe, teilnehmen zu dürfen.

Eine der beiden Gründerinnen, Viktoria, kam nach einem Jahrzehnt der Entwicklungszusammenarbeit in Nepal zurück in die Schweiz, geriet in die Zürcher Jugendunruhen und erlebte ein gelingendes Experiment in Sachen Selbstorganisation. Nachdem sie einige qualifizierende Weiterbildungen abgeschlossen hatte, fand sie, dass es für punktuelles Weiterlernen kaum eine Möglichkeit gab, ohne gleich ein ganzes Curriculum mit einkaufen zu müssen. So entstand die Idee, ihr Lernen selbst zu organisieren. Sie telefonierte mit ihrer Nepal-Kollegin Marita, die beiden waren sich einig in ihrem Anliegen und telefonierten im Schneeballsystem weiter, bis im Sommer 1998 etwa 35 potentiell Interessierte auf der Liste standen.

In zwei Vortreffen wurden die noch vagen Ideen konkretisiert, der Name „Selbst Organisiertes Lernen“, kurz SOL, entstand; um einen loriothaften „Unfall“ bildete sich der Gründungsmythos. Kleinere Gruppen bereiteten noch zwei weitere Treffen vor – hier beginnt etwas, das diese Gruppe und ihre langfristige Dynamik auszeichnet: der beständige Wechsel zwischen Vorbereitung einer Veranstaltung in einer Untergruppe und dem Treffen aller. – Struktur, interessierende Themen und Arbeitsweisen wurden ausgehandelt und in einem Vertrag formuliert. Es blieben 14 Personen, alle mit unterschiedlichen Grundausbildungen im Beratungsbereich tätig, der sich zwischen Therapie, Supervision, Coaching (es hiess damals noch nicht so), Kursleitung, Team- und Organisationsberatung erstreckte.

Am 24. März 1999 trafen sich alle in einem abgelegenen, alternativen Tagungshotel, um den Vertrag zu unterzeichnen, mit einem Glas Sekt darauf anzustossen und für den Moment des Anstossens ein Horoskop erstellen zu lassen. Der erste „Lernanlass“, wie die fünfmal jährlich für eineinhalb Tage vereinbarten Veranstaltungen genannt wurden, beschäftigte sich mit dem Thema der Interkulturalität.

Dieser Versuch hat bisher zwölf Jahre überlebt – man kann also einmal behutsam von einem gelungenen Experiment in Selbstorganisation sprechen.

2 Rollenklärung: Beteiligter und Beobachter – zur Methodik

Zum einen geht es darum, einen längerfristigen Gruppenprozess, der unter der Flagge Selbstorganisation angetreten ist, in seiner Prozessdynamik nachzuzeichnen. Reflexion des Selbstorganisationsprozesses stand als Motto auf dieser Fahne, und die hier zu berichtenden Ergebnisse sind das Resultat eines komplexen Aktions- und Reflexionsprozesses.

Jedes Jahr, meist im November, findet einer der Lernanlässe unter dem Titel *Evaluation und Planung* statt. Methodisch sehr unterschiedlich – von Playback-Theater über Open Space bis Qualitätsmanagement – wird das vergangene Jahr reflektiert und ausge-

wertet. Danach werden die Themen für das nächste Jahr ermittelt, abgestimmt und in die Hände von ein- bis vierköpfigen Vorbereitungssteams gelegt, die dafür ein Budget haben, es aus eigenen Kräften gestalten oder FremdreferentInnen beziehen können.

Für die Auswertung des Jahres 2007 hatte ich eine ausführlichere Insider-Version des vorliegenden Textes geschrieben und zusammen mit meiner Kollegin Rita die anderen zu einer Längsschnitt-Auswertung eingeladen. Die Idee dazu entstand ein Jahr zuvor, als die „Gründungsmutter“ Viktoria ausschied und damit ein erster Zyklus zu Ende ging.

Die Einladung zur Längsschnitt-Reflexion führte zu sehr intensiven Diskussionen, deren wesentlichen Gehalt ich dann in eine zweite, ausführlichere Fassung einbaute. Der vorliegende Text ist eine anonymisierte Verdichtung dieser Version; ich danke herzlich allen Beteiligten.

Dass gerade ich diesen Text verfasse, ist ein nicht ganz unproblematisches Unterfangen, habe ich doch in dieser Gruppe eine Rolle, die sich durch einige Alleinstellungsmerkmale auszeichnet: Ich bin zwar kein Gründer, aber mit Viktoria befreundet; einer der ältesten und der einzige Deutsche unter Schweizerinnen und Schweizern; habe vorher etwa die Hälfte der Mitglieder in Gruppenleitungs- und Organisationsentwicklungs-Weiterbildungen begleitet; bin durch Tätigkeit und Publikationen mit Gruppendynamik assoziiert (was zeitweise zu Spannungen führte); war zu meinem eigenen Erstaunen in einer Soziometrie der Ranghöchste in der Statushierarchie und war über fünf Jahre mit einer anderen Teilnehmerin das einzige Paar in der Gruppe.

Die Frage, ob aus einer solchen Position überhaupt eine objektivierende Betrachtung möglich ist, habe ich natürlich gestellt. Kann ich – und das auch noch mit einem wissenschaftlichen Anspruch – über einen Gegenstand und einen Prozess schreiben, in dem ich selber so sehr drin stecke?

Diese Frage hat in den Wissenschaften, insbesondere in den Sozialwissenschaften sehr unterschiedliche Antworten erfahren und zu heftigen Kontroversen geführt. Unter einem klassischen, experimentell-empirischen Paradigma ist ein derartiges Vorgehen völlig unmöglich und bekommt Etiketten wie „unwissenschaftlich, subjektiv, journalistisch“.

Der Zweig der Sozialwissenschaften, der das Objektivitätsparadigma am stärksten ins Wanken gebracht hat, ist wohl die Kulturanthropologie gewesen. Auch wenn man manchen ihrer VertreterInnen das „going native“ vorwirft, haben die EthnologInnen gezeigt, dass Feldforschung ein gewisses Eintauchen in die untersuchte Kultur erfordert, um überhaupt einen mehr als nur oberflächlichen Zugang zu ihr zu finden.

Auch die von Lewin und anderen propagierte, als solche heute nicht mehr relevante, aber in ihren Folgen durchaus noch lebendige Aktionsforschung postuliert, dass Beteiligte zu Mitforschenden werden. Ich habe selbst in einem anderen Zusammenhang (Antons et al. 2004) feststellen können, dass es sehr wohl möglich ist, substanzielle Ergebnisse aus Material herauszuholen, das man selbst generiert hat und in dem man selber Akteur ist. In den Kapiteln 1 und 6 dieses Werkes ist die wissenschaftstheoretische Problematik eines solchen Vorgehens ausführlich diskutiert.

Dieses Forschungsparadigma steht konträr zum Objektivitätsparadigma, über das ein Denker wie Heinz von Foerster (von Foerster und Pörksen 2004, S. 154) sagt: „Objektivität ist die Wahnvorstellung, Beobachtungen könnten ohne Beobachter gemacht werden“. – Es ist heute in den Sozialwissenschaften, speziell in der Sozialpsychologie, anerkannt als eine Methode qualitativer Forschung. Es unterscheidet sich dadurch, dass das wesent-

liche Moment die *Reflexivität* ist (s. a. Krainz 2006). Selbstreflexion, d. h. die zu trainierende Fähigkeit, aus dem eigenen beteiligt Sein zurückzutreten, zu den eigenen Affekten, Gefühlen, Impulsen, Interpretationen etc. Distanz zu bekommen, ist die Grundvoraussetzung, um die Frage zu bejahen: „Kann ich aus einer beteiligten Position vertretbare Ergebnisse produzieren?“. – Persönlich habe ich diese Kompetenz trainiert in meinen Ausbildungen und in der Praxis als Gruppendynamiker, als Psychotherapeut und als Meditierender.

Diese individuelle Kompetenz reicht noch nicht. Notwendig scheint mir die zusätzliche intersubjektive Kontrolle. Denn ich kann mich bei aller Reflexivität in irgend etwas verrennen, mich in Gegenübertragungen oder „Spiele“ verstricken, einen blinden Fleck entwickeln. Deshalb gehört die kollegiale Kontrolle, wie sie z. B. in der Methode der „Objektiven Hermeneutik“⁴¹ geübt wird, für mich dazu, um einen Prozess verwissenschaftlichend zu beschreiben, von dem man selbst ein Teil ist (vgl. das sinngemäss ähnliche Konstrukt des „Co-Konstruktivismus“ von Francisco Varela)². – In unserem Falle wurde die kollegiale Kontrolle im Rahmen der Längsschnitt-Auswertung 2007 durchgeführt, in der auch einige neuere Mitglieder dabei waren, die den Prozess selbst nicht miterlebt hatten und wertvolle Hinweise aus einer Aussenperspektive gaben.

3 Zielsetzung der Untersuchung – die Thesen von Schattenhofer

Seit den siebziger Jahren hat die Idee der selbstorganisierten Gruppe (Schmidt 1987, 1989, 1993) Gestalt gewonnen und in der Selbsthilfebewegung (Moeller 1978, 1981) ihre theoretische und konzeptionelle Ausformung erfahren. Selbstorganisation und Selbsthilfe als Konzepte miteinander zu verbinden ist die Leistung von Karl Schattenhofer gewesen, der seine Dissertation (erschienen 1992 unter dem Titel *Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen*) der Frage gewidmet hat, wie sich selbstorganisierte Gruppen im zeitlichen Verlauf entwickeln und verändern.

Wie viel Selbstorganisation mit Bewusstheit und Reflexivität zu tun hat, mag aus einem weiteren Zitat von Foersters und Pörksens (2004, S. 94) deutlich werden:

Das Bewusstsein des Bewusstseins ist *Selbstbewusstsein*; das Verständnis des Verständnisses ist ein *Selbstverständnis*. Und die Organisation einer Organisation ist eine *Selbstorganisation*. Ich würde vorschlagen, dass man immer, wenn dieses Selbst auftaucht, dieses Moment der Zirkularität betont. Das Selbst erscheint nicht als etwas Statisches oder Festes, sondern wird permanent und immer wieder erzeugt. Es gerät in Bewegung. Ich plädiere dafür, die Dynamik dieses Begriffs auch dann aufrechtzuerhalten, wenn von *Selbstorganisation* gesprochen wird. Das Selbst ändert sich, so meine ich, in jedem Moment, in jeder einzigen Sekunde.

Schattenhofer hat, als einer der ersten und inzwischen prominenten Vertreter einer systemtheoretisch fundierten Gruppendynamik (Schattenhofer 1995; s. a. Wimmer 1990; Königswieser und Pelikan 1997; Krainz 1990, 2006) seinem Werk eine gründliche theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff der Selbstorganisation vorangestellt. Er untersucht zunächst die unterschiedlichen Bedeutungen, die die Begrifflichkeiten von „Selbst“ und „Organisation“ heute haben und diskutiert das – ja auch bei SOL mindestens latent vorhandene – politische Programm der Selbst- statt Fremdbestimmung:

Das Wort „Selbst“ tritt (seit Beginn der 70er Jahre, K.A.) seinen Siegeszug an. Der kleinste gemeinsame Nenner der Gruppen, Initiativen und Bewegungen, die sich als Selbstorganisierte verstehen, ist der Anspruch, Lebensbereiche, die der eigenen Verfügbarkeit verloren gegangen bzw. entzogen sind, (wieder) selbst in die Hand zu nehmen. Weiterführenden und abgrenzende Definitionen von sozialer Selbsthilfe betonen vor allem den Aspekt der Autonomie (von äusserer Bevormundung) und der Selbstgestaltung, die sich nicht auf Mitbestimmung beschränkt (Schattenhofer 1992, S. 16).

Der Autor entwickelt ein Untersuchungsmodell, in dem er verschiedene systemische mit gruppensystemischen Kategorien in Bezug setzt. Es ist eingebettet in eine konstruktivistische Perspektive (Kap. II; s. a. Schattenhofer 1995) und muss hier nicht detailliert nachgezeichnet werden. Er postuliert: Ein systemisches Verständnis von Selbstorganisation stelle die Frage, wie aus „etwas Ungeordnetem, einer Anhäufung von Elementen, etwas Ganzes, Geordnetes, Neues, das sich aus den Eigenschaften der Teile nicht mehr erklären lässt“ (Schattenhofer 1992, S. 25) entstehen kann. Ordnung wird dabei als etwas im Prozess Entstehendes, „und nicht als Produkt von absichtsvoller, steuernder Tätigkeit einzelner Akteure“ (das.) angesehen.

An 13 Selbsthilfegruppen – darunter eine alternative Druckerei, Friedensinitiativen, Freizeitphilosophen, eine Selbsthilfegruppe für Stieffamilien – überprüft er dieses Modell mit dazu entwickelten Hypothesen und gelangt zu Schlüssen, die sich auf Verläufe und Veränderungen dieser Gruppen beziehen, aber auch auf das, was er als Wechselverhältnis bezeichnet zwischen „Das Feste: Kontinuität und Bewahrung der Identität“ und „Das Bewegliche: der Entwicklungsprozess, die dynamische Perspektive“. Über die bekannten, zyklisch wiederkehrenden Entwicklungsphasen hinaus arbeitet er heraus, was er *Veränderungsmuster zweiter Ordnung* nennt. Sie betreffen Wandlungen des Gesamtsystems, wie z. B. den Sprung in eine organisierte Verfasstheit. Es gibt auch gegenläufige Prozesse, dass eine themenorientierte Arbeitsgruppe zu einem stabilen Freundeskreis, eine gründerabhängige Initiative zu einer emanzipierten Gruppe sich entwickelt. Die ausführliche Beschreibung seiner drei „Veränderungen zweiter Ordnung“ ist in Abschn. 7 dieses Artikels wiedergegeben. Stichwortartig heissen sie „*Emanzipation*“ (von einer hierarchischen zu einer egalitären Struktur), „*Verpersönlichung*“ (von der thematischen Gruppe zum Freundeskreis) und „*von der Gruppe zur Organisation*“ (mit Verrechtlichung der Beziehungen, Professionalisierung und funktioneller Differenzierung).

Schattenhofers Befunde sind bisher empirisch nicht überprüft und damit weder bestätigt noch falsifiziert worden; auch ihm selbst (mündliche Mitteilung) sind keine Arbeiten bekannt, die seine Thesen aufgreifen. In der vorliegenden Arbeit möchte ich SOL als eine Einzelfallstudie betrachten und Schattenhofers Ergebnisse und Schlussfolgerungen überprüfen, seine Thesen bestätigen, verwerfen, erweitern oder differenzieren – nicht, wie er, als relativ objektiver Beobachter und Interviewer einer Vielzahl von Selbsthilfegruppen, sondern als *untersuchender Beteiligter* eines noch bestehenden Gruppenexperimentes.

Am Rande möchte ich der Frage nachgehen, ob sich aus dieser Auseinandersetzung Aussagen zu dem treffen lassen, was wir als die „*überdauernde Geste*“ oder den *Kernkonflikt einer Gruppe* bezeichnet haben (Antons et al. 2004, Kap. 7.1).

4 Informationen zum formalen und inhaltlichen Verlauf

Wie angedeutet, bestand für das ausführlich dokumentierte und analysierte Jahrsiebt von 1999 bis 2006 folgende Struktur: Pro Jahr finden fünf Lernanlässe statt, die in der Regel um 17 Uhr beginnen, spät in den Abend gehen und am nächsten Tag um 17 Uhr enden. Das sind zwar nur 24 Stunden, die aber so gefüllt sind wie anderthalb Tage. Pro Jahr einmal gibt es einen Anlass mit zweieinhalb Tagen. Die Anlässe finden in der Regel in einer Tagungsstätte statt. – Inzwischen gibt es einige Veränderungen.

Die Vorbereitungsgruppe hat die Aufgabe, inhaltlich und didaktisch durch den Anlass zu führen, vom Apéritif bis zum rechtzeitigen Schluss; sei es mit eigenen Ressourcen oder unter Einbezug eines Fremdreferenten oder einer Fremdreferentin. In den sieben Jahren waren es 38 Lernanlässe, von denen 15 mit einer Unterstützung und Impulsen von aussen waren. Sieben waren der Evaluation und Planung gewidmet.

Thematisch lassen sich – mit einer durchaus subjektiven Gewichtung – vier Cluster oder *Themenstränge* erkennen.

- Der erste, es sind elf Lernanlässe, lässt sich mit „*Systemische Modelle und Methoden*“ umreißen; er repräsentiert die ursprüngliche Idee von SOL am ehesten, weist aber wenig an thematischer Geschlossenheit auf. Es geht um Wissensmanagement, systemische Organisationsaufstellungen, Macht in Organisationen, Qualitätsmanagement, Online-Beratung, systemisches Beraten – aber auch um das Buber-Bohm'sche Dialog-Konzept und um die Provokative Therapie nach Frank Farrelly.
- Der zweite Strang mit neun Veranstaltungen befasst sich mit „*Sinngebung im Beruf*“. Neben den obigen, nutzbaren und anwendbaren Themen zieht sich die Frage von Beruf und Spiritualität durch die Jahre, mit immer neuen Wendungen. Zunächst spürten wir den Archetypen des Beraterberufes nach: Merkur, Magier, Schamanen, Priester, Narren – sowie der Magie der Beratung. Weiter befassten wir uns mit Geist und Geld, Rhythmus und Eigenzeiten, Buddhismus und Konstruktivismus, Spiritualität zwischen ICH und WIR – wobei es bei allen Lernanlässen nie nur um kognitives Arbeiten ging. Da alle Mitglieder auch in der Erwachsenenbildung tätig sind, ist der didaktische Anspruch hoch: Es soll möglichst erlebnisnah gelernt werden können – bei dieser Thematik auch im gemeinsamen Meditieren. Dieser Aspekt wurde am deutlichsten bei zwei Anlässen mit einer Schamanin, mit der wir „reisen“ und uns auf völlig neue Erfahrungen einliessen.
- Mit „*Körper, Gesundheit, Altern*“ liesse sich der dritte Strang umschreiben. In acht Lernanlässen ging es um Trommeln, Körperübungen zur Gesunderhaltung, Vergleiche zwischen individuellem und Organisationskörper, den erotischen Raum in der Beratung und schliesslich um einen Clown-Workshop.
- Der kürzeste Strang mit drei Lernanlässen – zu deren Bedeutung komme ich später – ist der *Gruppendynamik* und dem eigenen Selbstorganisationsprozess gewidmet. Zunehmend wurde es möglich, auch unser Zusammenspiel, die Rollen und die Bedeutung der Untergruppen zu thematisieren.

Neben diesen einzelnen Themen gab es Versuche, mit Hilfe eines Konzeptes aus der französischen Institutionsanalyse (Lapassade 1973), zwischen völliger Beliebigkeit und Unverbundenheit der Themen auf der einen, und so etwas wie einem nie zu erreichenden

„Jahresthema“ einen Mittelweg zu finden: Das *transversale Thema*. Es verschwand nach mehreren unbefriedigenden Versuchen, weil es eine unrealistische Selbstüberforderung darstellte.

5 Charakteristika des Selbstorganisationsprozesses

Dieser Abschnitt bereitet die Untersuchung der Entwicklungsthesen Schattenhofers vor. Ich übernehme eine zentrale Unterscheidung von ihm zwischen dem „*Festen*“ und dem „*Beweglichen*“, dem Stabilisierenden und dem Labilisierenden, dem Kontinuierlichen und dem Lockeren.

5.1 Die stabilisierenden Momente: Rituale

Unter einem ethnografischen Blickwinkel kann man fragen: Was ist das für ein Volkstamm, diese SOL, welche Normen und Tabus, Rituale und Routinen zeigen sich? Da ist als erstes die vorhin geschilderte, selbst gegebene Lernstruktur, die Sicherheit und Zutrauen vermittelt. Einen hohen rituellen Wert hat die seit Beginn sich einspielende kreative Spielerei mit dem Namen bzw. dem Kürzel SOL. Die gängigste Anrede in Einladungs- und Informationsschreiben „Liebe SOListinnen und SOListen“ wurde immer wieder phantasievoll variiert; einige Kostproben: SOLanaceae (als es um Nachtschatengewächse und ihre Wirkung ging), SOListermikerInnen (bei systemischen Fragestellungen), SOLdatInnen (bei Daten für SOL) usw. – Das „Sonnenzeichen“ wurde bald ein Markenname, der von den Mitgliedern mit sichtlichem Stolz getragen und verwendet wurde. Eigenartigerweise hat es nie Versuche gegeben, daraus ein Logo im Sinne einer optischen Form dieser Vergemeinschaftung zu machen.

Einen wesentlichen rituellen Charakter im Sinne der Stabilisierung hatte und hat die vereinbarte und weitgehend eingehaltene hohe Verbindlichkeit im Erscheinen zu den Lernanlässen. Über vier Jahre konnte eine – für mich überraschend hohe – Konstanz in der Präsenz gehalten werden; dann gab es eine Krise, nach der sie sich neu, nicht mehr ganz so verbindlich einstabilisierte, um später noch einmal (durch zunehmende Festanstellungen) in Frage gestellt zu werden.

Neben der generellen Ritualisierung der Lernanlässe entwickelten sich kleine Rituale, die das Miteinander stabilisieren halfen. Das erste, das kaum jemals ausgelassen wurde, war und ist der Begrüßungs-Apéritif nach dem deutschschweizerischen Modell, d. h. einem Weisswein (kein Schaumwein!) und salzigen Knabbereien. Diese schwach strukturierte rituelle Möglichkeit, sich informell zu begrüßen, in ein Gespräch zu kommen und Neues auszutauschen, hat sich unhinterfragt gehalten. Dreimal war dieser „Apéro“ nichtalkoholisch: bei den schamanischen Anlässen und beim Gesundheitsmanagement.

Ebenso gibt es seit Beginn ein Schlussritual – das hingegen hat sich mehrfach gewandelt. Dieser Wandel ist von Bedeutung. Die ersten drei Jahre wurde zum Beginn und zum Abschluss der SOL-Tanz zelebriert. Zu einer etwas langsameren Variante des Alexis-Sorbas-Sirtaki stolperten wir im Kreise herum. War dies zunächst ein ernsthaftes, von Viktoria mit Autorität und Energie gesetztes und eingeführtes Schlussritual, das, wie ich finde, der beginnenden Kohäsion der Gruppe diente, so wurde es in dem Masse, in

dem die schon etwas ausgeleierte Musikcassette ihren Geist aufgab, mehr und mehr zu einer Farce. Das haben einige Mitglieder anders erlebt: Für sie war der Tanz etwas sehr Ernstes.

Nach zwei Trommelworkshops und der ersten schamanischen Erfahrung gab es statt dessen ein Ein- und Austrommeln. Es hielt sich nicht lange. Es war unser Normbrecher Reto, der in einem geeigneten thematischen Zusammenhang ein indianisches Lied einführte, das seitdem Tanz und Trommeln ersetzte. Es hatte etwas Augenzwinkerndes, war nicht ganz so ernst gemeint und hielt sich auch nicht ganz so lange; seine Halbwertzeit war kürzer. Es gab auch ritualfreie Abschlüsse und eine Zeit ratlosen Herumsuchens.

Seit einem, „Beruf und Spiritualität“ thematisierenden Anlass hält sich bis zur Zeit ein schweigendes, meditatives Beisammensein in den letzten fünf Minuten – eine Gegenbewegung zur SOL-Hektik (s. Abschn. 6.1). Es ist nicht bindend und festgelegt, vielmehr liegt es in der Kompetenz der Vorbereitungsgruppe, ob sie das Schweigen aufnimmt.

Als eine Art konviviales Ritual kann man auch das abendliche Rotweintrinken ansehen. Bisher gab es keine alkoholabstinente Person als Mitglied bei SOL; situatives Nicht-Mittrinken wegen Indisponiertheit oder Fastenzeit ist gestattet. Aber dass ich mich, der ich eigentlich lieber Weisswein trinke, mit einem Weissen dazu setze – das habe ich mich bisher nicht getraut. – Das mag den normativen Charakter des Rituals deutlich machen. Es ist übrigens nie ein exzessiver Konsum, vielmehr trinkt das gute Dutzend Leute drei bis maximal vier Flaschen.

Weniger ein Ritual als eine Norm ist, dass die Tagungsorte gewechselt werden. Zwar gab es zu Beginn die Tendenz, in einem bestimmten Haus zu bleiben, in den letzten Jahren in einem anderen – aber insgesamt herrscht die Tendenz vor, jedes Mal ein anderes Tagungshaus zu wählen.

Übergreifend ist festzuhalten, dass Rituale, die aus Gewohnheit und der normativen Kraft des Faktischen entstanden sind, eine höhere Durchsetzungschance haben als solche, die bewusst beschlossen wurden.

5.2 Das Labilisierende: Experimente

Das Gelingen einer selbstorganisierten Gruppe bedarf der Konstanz und Verlässlichkeit. Die war zum einen gegeben bzw. wurde immer wieder hergestellt durch das hohe Mass an Verbindlichkeit – neuhochdeutsch *commitment* – das die Mitglieder bereit waren untereinander einzugehen, zum anderen durch die Regelform, wie Lernanlässe vorbereitet wurden. Uns als systemisch ausgebildeten oder -orientierten Profis war nichtsdestoweniger bewusst, dass es auch des anderen Pols bedarf, damit eine Institution lebendig bleibt.

Die Stabilität haben wir an mehreren Stellen bewusst durch- oder unterbrochen. Darin zeigte sich die Lust am Experimentieren, manchmal auch die Reaktion auf eine Notsituation. Dass keine dieser Situationen die Stabilität der Gruppe ernsthaft gefährdete, mag für deren Reife sprechen.

Hier ein kurzer Überblick über die *selbst verordneten Verunsicherungen*:

- Für das vereinbarte Thema „Altern im Beruf“ fand sich keine Vorbereitungsgruppe, weil der Zeitraum zwischen Planung und Durchführung zu kurz war. Wir vereinbarten: Das Thema ist klar, jede/r bereitet sich vor und bringt dazu mit, was er oder sie

gerne mit der Gruppe machen und teilen möchte. – Es wurde ein Versatzstück aus den allerbesten Ideen, die man sich zu diesem Thema denken kann: Alle hatten sich wirklich vorbereitet, und unter der Führung von „Wir treffen uns in 20 Jahren wieder“ unseres Querdenkers Reto ergoss sich ein methodisches und inhaltliches Füllhorn über die Gruppe.

- Irgendwann passierte, was nicht passieren durfte: Für einen bereits terminierten Lernanlass fand sich kein Thema. In einer humorvollen Runde erkoren wir „kein Thema“ zum Thema. Die dreiköpfige Vorbereitungsgruppe machte den Anlass zu einem verwirrend-beglückend-genialen Ereignis, das die Auseinandersetzung mit den Begriffen Leere und Fülle, Nichts, Potentialität und Aktualisierung ermöglichte – das ist meine Sicht, andere fanden es misslungen.
- Aus dem Unbehagen, bei allen Themen immer als Profis zu agieren, entstand die Idee, sich einer Situation auszusetzen, in der alle gleichermassen inkompetent sind („wir sind alle doof“, hiess es). Wir fanden einen Clown und Regisseur, der bereit war, auf Anregungen des Vorbereitungsteams den (mit dreieinhalb Tagen bisher längsten) Anlass unter das Motto „lustvoll scheitern“ zu stellen. Die hoch kompetenten Soloimprovisationen des Scheiterns waren z. T. aufführungsreif. Ob die Veranstaltung als labilisierend anzusehen sei – darüber wurde in der Auswertung 2007 heftig gestritten. Nach dem Berichtszeitraum haben wir einen zweiten Clownworkshop mit demselben Leiter durchgeführt – daneben auch einen Jodelworkshop.
- Als SOL 2005 eine relativ kleine Gruppe von acht Personen war, trauten wir uns, die erwähnte SOL-Hektik anzupacken. Anders als sonst, nämlich im Privathaus unseres Mitglieds Heiko (mit Schlafsäcken und in Mehrbettzimmern) arbeiteten wir mit einem Aussenreferenten zum Thema Dialog. Dabei war es möglich, eine neue Form von Intimität und Nähe zu geniessen – seitdem ist die Hektik deutlich verringert.
- Uns mit dem Konzept der Provokativen Therapie nach Frank Farrelly auseinander zu setzen, entstand aus der Intention, einmal etwas ganz anderes, „Schräges“ zu machen. Ein Psychotherapeut aus Zürich hat diesen eher intuitiven Ansatz systematisiert und arbeitete mit uns in einer völlig ungewohnten und neuen, die bisherigen Normen durchbrechenden Weise: Man bringt ein Alltagsproblem in eine öffentliche Situation vor der gesamten Gruppe ein und erhält eine Live-Beratung mit der Methodik der Provokativen Therapie. Das war eine markante Erweiterung des in der Gruppe Besprechbaren. Die Resonanz war so gross, dass sich erstmals eine offizielle Binnen-Gruppe fand, die inzwischen im fünften Jahr mit dieser Methode eine Inter-/Supervisionsarbeit betreibt.

6 Aspekte der Gruppendynamik

6.1 Pendeln zwischen Gross- und Kleingruppe

In gängigen Gruppendefinitionen wird die obere Grenze einer Kleingruppe mit etwa zwölf Personen angegeben (Sader 1991; Doppler & Voigt in Antons 2000, S. 296). Das wird nachvollziehbar, wenn man sich vergegenwärtigt, dass in einer Kleingruppe, entsprechend ihrer Definition, prinzipiell jede Person mit jeder anderen in Beziehung

treten können sollte. Bei zwei Personen entspricht die Anzahl der Kommunikationsrichtungen noch der Anzahl der Beteiligten nämlich zwei: Hin und Her. Bei drei Personen passiert der qualitative Sprung, es werden sechs Kommunikationsmöglichkeiten. Bei vier Beteiligten sind es 12, bei fünf 20, bei 10 (entsprechend der Formel $n(n-1)$); versteht man jedoch ein „Hin“ und „Her“ als einen Kommunikationsakt, dann heisst die Formel $n(n-1):2$ bereits 90 – damit liegt in der Tat bei einem Dutzend Mitgliedern eine Grenze des in der zur Verfügung stehenden Zeit Machbaren (Claessens 1977, S. 22 f., der allerdings eine abweichende Formel verwendet). Unter gewissen günstigen Umständen kann die Gruppengrösse leicht darüber liegen, wie in der Definition von König und Schattenhofer (2006, S. 15) ausgeführt, aber sehr bald stellen sich andere Grundqualitäten ein, die dann Grossgruppe ausmachen (Turquet in Kreeger 1977).

Aus einem Gesamtkontingent von etwa 35 an SOL interessierten Personen schälten sich 14 heraus, die den ersten Vertrag unterschrieben. Die Gruppengrösse pendelte sich also spontan am oberen Rand einer Kleingruppe ein. Diese Zahl blieb nicht konstant; mehrere Ausstiege lösten nach drei Jahren Ängste vor dem Aussterben der Gruppe aus. Es entstand ein Gefühl von „Wir schrumpfen, wir werden immer weniger und zu klein, um funktionsfähig zu bleiben“.

Die bis 2001 optimale Grösse für eine Balance zwischen Aktiven, die sich in einer Vorbereitungsgruppe engagierten und den notwendigen Zuschauenden und Mitmachenden wurde damit unterschritten. Das war eine erste Krise, die nach sorgsamer Abwägung so bewältigt wurde: Wir sind keine geschlossene Gruppe, sondern öffnen uns für neue Mitglieder, um den eigenen Fortbestand zu garantieren.

Diese Entscheidung war das Ergebnis eines Prozesses, der ausgesprochen viel an Affekten mobilisierte. Es waren auf der einen Seite die Ängste vor dem Aussterben; auf der anderen Seite regten sich Ängste, dass die „Neuen“ die erreichte Kultur der Gruppe über den Haufen werfen würden, somit die Identität verloren ginge und wir gut eingeschliffene Mechanismen würden aufgeben müssen. Schattenhofer (1992, S. 124) schreibt, dieses Dilemma unterstreichend:

Zwei widersprüchliche Notwendigkeiten müssen gelöst werden: Um nicht auszustarben und weggehende Mitglieder zu ersetzen bzw. um die eigenen Aktivitäten verstärken zu können, brauchen die Gruppen immer neue Mitglieder. Um sich als Gruppe zu entwickeln und inhaltliche Fortschritte zu machen, können nicht beliebig Neue aufgenommen werden. Es hängt von der Lösung dieses Problems ab, in welcher Hinsicht das verändernde Potential der Neuen zum Störfaktor wird. Wie dieses Dilemma gelöst wird, hängt eng mit dem Entwicklungsstand der Gruppe zusammen. Es gibt Phasen der Offenheit und Phasen der Abgeschlossenheit, die nicht beliebig gewechselt werden können.

Bei einem zweieinhalbtägigen Lernanlass im März 2002 wurden fünf InteressentInnen nach genauester Planung und mit einiger eigenen Unsicherheit empfangen, eingeführt und willkommen geheissen. Eine der Neuen, Barbara, meinte später, sie habe die Sorgfalt und Achtsamkeit, mit der das Thema Neuaufnahme vorbereitet und durchgeführt wurde, sehr geschätzt.

Zwei dieser Neuen blieben konstante Mitglieder bis heute. Sie mussten aber mehr als zwei Jahre mit dem Etikett „Die Neuen“ herumlaufen. Werner erlebte diese Zuschreibung

ambivalent: Einerseits war sie ein Signal, in gewissen Situationen doch nicht ganz dazu zu gehören, andererseits befreite sie ihn vom Konformitätsdruck, alles wissen, können und machen zu müssen. Er durfte auch mal „daneben“ sein.

Das Etikett diente, so meine Deutung, offenbar einer kollektiven Angstabwehr. Mit diesem, für alle als einschneidend erlebten Akt war auf jeden Fall klar: SOL ist nicht (mehr) eine geschlossene Gruppe, sondern eine „slow open group“, in der eine begrenzte Mitgliederfluktuation sein darf und auch zu verkräften ist. Die ursprüngliche Phantasie einer verschworenen, geschlossenen Gruppe konnte aufgegeben werden.

Entsprechend sind die nachfolgenden „Neuen“ weitaus unproblematischer und unspektakulärer in die Gruppe gegliedert. Es scheint, dass die „ersten Neuen“ vermitteln konnten: „Wir respektieren Eure Lernkultur und werden sie nicht über den Haufen werfen.“ – In diesem Sinne ist, bis ins Jahr 2008 reichend, eine entdramatisierte und verschlankte Form des Aufnahmeverfahrens festzustellen.

Aus der Rückschau betrachtet, muten die damaligen Ängste, zu klein und nicht mehr funktionsfähig zu werden, recht seltsam an. Über das Jahr 2005 hinweg hat SOL bestens mit acht Mitgliedern funktioniert. Dies weist darauf hin, dass die Ängste noch andere Gründe gehabt haben mögen: Die Gruppe musste gross genug bleiben, um gerade *oberhalb* der erwähnten „klassischen“ Grösse einer Kleingruppe zu liegen und dadurch bestimmte Formen von Nähe und Intimität auszuschliessen. Denn die Gruppengrösse sagt auch etwas darüber aus, ob in erster Linie Normen und Modalitäten von Vertrautheit, Offenheit und personaler Nähe das Geschehen bestimmen, oder ob es eher um formalisierte Beziehungen, das Ringen um Identität und das Bewältigen von Unsicherheiten geht.

Sicher hat SOL von Beginn an auch mit 14 Mitgliedern recht viel an Kleingruppenqualität realisieren können. Es herrschte ein relativ hohes Mass an Experimentierfreude, Offenheit in den Rückmeldungen und im Diskurs, ein hohes Mass an Vertrautheit in der Arbeit wie im informellen Bereich. Dennoch – an bestimmten Stellen schossen immer wieder Defensivmechanismen ein, die für Unsicherheit, Irritationen und Verärgerung, für Kränkungen und Demotivierungen sorgten.

Das war in erster Linie die erwähnte „SOL-Hektik“, die mit schönster Regelmässigkeit in der letzten (halben) Stunde eines Lernanlasses ausbrach, wenn es um Planung, Terminabsprachen und – manchmal – um Grundsatzfragen ging, die sich daraus entwickelten. Wie angedeutet, entgleiste die Kommunikation. Es wurde einander nicht mehr zugehört, nicht aufeinander reagiert. Selbstdarstellung, Konkurrenz und Schlagabtausch herrschten vor. Häufig war es der – in Gruppen wie dieser nicht ungewöhnliche – Konflikt zwischen Organisatorisch-Technischem und der Klärung von Grundsatzfragen, der meist dann auftauchte, wenn wir versuchten, in der Auswertung auf eine Meta-Ebene zu gehen. Nachher waren wir enttäuscht und verärgert über uns selbst, dass wir es noch nicht über das „Storming“ hinaus gebracht hatten.

Dass sich dieses Phänomen relativ lange hielt, hatte auch damit zu tun, dass das Thema der eigenen Gruppendynamik lange vermieden wurde. Das wiederum hatte mit mir zu tun: Gruppendynamik wurde als „mein“ Metier betrachtet und eine Thematisierung des eigenen Gruppenprozesses hätte meine Machtposition noch verstärkt. Die Reflexivität bezog sich zwar auf unsere Themen, auf die Fortschritte in der Selbstorganisation, aber nicht auf Rollen, Koalitionen, Sympathien und Antipathien etc. Das gelang erst seit 2003.

Zurück zur Mitgliederfluktuation: Nach der Aufnahme der „Neuen“ blieb sie minimal, bis eine Reihe von Personen ihre Mitgliedschaft für das folgende Jahr beenden oder sistieren wollten. Damit war 2005 erstmalig und schlagartig die Mitgliederzahl mit acht Personen deutlich unter die „Grossgruppengrenze“ gesunken. Die etwas bange und kleinlauten Frage war, ob diese Anzahl reichte, um die Arbeit in der bisherigen Form weiterzuführen. – Der Verlauf des Jahres bewies, dass das durchaus möglich war. Und es zeigte sich etwas Zweites: Die ausserordentlich grosse Nähe und Dichte ermöglichte einen qualitativen Sprung in der Öffnung und im Vertrauen. Erstmals konnten wir als Intervisionsgruppe arbeiten. Das hatte *auch* mit ausgeschiedenen Personen zu tun, die einen eher distanzierten Modus der Zusammenarbeit und den Pol von „Professionalität und Distanz“ vertraten, in erster Linie aber mit der Tatsache, dass wir eine Gruppe der Grösse waren, die mehr an Nähe und Intimität ermöglichte. Wir entschieden uns nach der Auswertung, für ein weiteres Jahr die Exklusivität einer kleinen Gruppe zu geniessen und waren danach wieder bereit, Neue aufzunehmen.

Zusammengefasst: Wenn auch persönliche Faktoren eine Rolle spielen dürften, so hat doch SOL mit dem Entlangturnen an der Grenze von der Klein- zur Grossgruppe einen eigentümlichen Prozess durchgemacht, der Modalitäten sowohl von Gross- als auch Kleingruppe enthält. Das zeigte sich eher im Klima als in der Arbeitsfähigkeit. Letztere war in beiden Modalitäten durchweg vorhanden.

6.2 Umgang mit Krisen und Konflikten

Von beiden gab es genügend im Verlaufe eines Jahrsiebts – zwischenmenschliche wie systemische. Stellvertretend seien zwei beschrieben; die eine betrifft die Gründerin Viktoria, die andere Heiko, der eine ganz spezielle Aussenseiterposition inne hatte.

Viktoria war die dominantere der beiden Gründerinnen. Sie tat viel für die Kohäsion der Gruppe. Sie verordnete den SOL-Tanz, von ihr kamen viele, oft materielle, aus ihrem unerschöpflichen Fundus stammende Methoden und Techniken, Dekorationsideen etc., die Anregungen zur Förderung des Wir-Gefühls sein sollten. Manche waren nicht unbedingt an die Situation der Gruppe angebunden.

Ihren ersten Dämpfer bekam Viktoria bereits in der Vorphase der Gründung. Sie wollte weitaus mehr Zeit und Energie in SOL investieren als es für alle anderen denkbar und wünschenswert war. Ihr Modell wurde abgewählt, und das Einpendeln auf fünfmal anderthalb Tage war der Kompromiss, der ausgehandelt werden konnte und für alle machbar war.

Wurden Viktorias Massnahmen der Kohäsionsförderung anfangs noch geschätzt, setzte doch bald ein Überdross ein. Die wohlwollend-mütterlichen Akte wurden von einem Gutteil der Mitglieder nicht wertgeschätzt, sondern entwertet oder glattweg abgelehnt. Viktoria probierte es immer wieder und holte sich manchen Nasenstüber – bis es 2002 anhand eines Soziogramms gelang, diesen Prozess zu thematisieren und ihr deutlich zu machen, dass ihr Verhalten als Bemutterung erlebt wurde und nicht so gut mit der Idee einer selbststeuernden Gruppe vereinbar sei. Bewundernswert war, dass Viktoria trotz der mannigfachen Dämpfer und Kränkungen nicht resignierte, sondern weiterhin mit Engagement bis Ende 2006 dabei war.

Schwieriger war die Geschichte mit Heiko. Er war Gründungsmitglied, und immer dort, wo er sich engagierte, von überzeugender Qualität – intellektuell klar, das Wesent-

liche treffend, anregend und provozierend. Nur war er zunehmend weniger in der Lage, die hohe Norm der Verbindlichkeit einzuhalten und regelmässig an den Lernanlässen teilzunehmen, abzusagen wenn er nicht konnte etc. Über einige Jahre war er häufiger ab- als anwesend, stellte keine Rechnungen für seine Leistungen und brachte die ganze Buchhaltung durcheinander. Zunehmend verärgerte er alle. Im Bewusstsein, dass er eine Sündenbockposition mit Rauswurf provoziere, kamen wir zu dem eleganten Schluss, ihm das zu verschreiben, was er eh tat und agierte: Seine Funktion sei die eines Jokers; er habe die Freiheit aufzutauchen oder fernzubleiben – für letzteres müsse er allerdings zahlen.

Ich war derjenige, der ihm diese Botschaft zu überbringen hatte. Er nahm das Angebot an, sich der Paradoxie dieser Rollenverschreibung vermutlich bewusst. Dieses Jokerverhältnis wurde zwei Jahre lang explizit verlängert. Dann war niemand mehr dazu bereit, und im Zuge einer Neuvereinbarung für zeitweise AussteigerInnen teilten wir ihm Ende 2006 mit, dass für ihn bei einer gewünschten Neuvereinbarung dieselben Regeln gälten wie für andere. Gemeldet hat er sich seitdem nicht mehr.

Heiko hat uns mit der Frage der Verbindlichkeit konfrontiert, indem er das konträre Verhalten zu den vereinbarten Regeln praktizierte und insofern dazu beitrug, dass der Rest der Gruppe sich um so mehr um Verbindlichkeit im Sinne von „möglichst immer dabei sein“ bemühte – auch wenn das durch mindestens zwei kritische Phasen gegangen ist.

Was bedeuten die paradigmatischen Vignetten im Hinblick auf den Umgang mit Krisen und Konflikten in der SOL? Es sind wohl Beispiele von wechselseitiger Beharrlichkeit und Frustrationstoleranz – nach dem Motto: Überstürzte Reaktionen lösen keine Probleme, sondern verstärken und verschieben sie.

6.3 Das Rollengefüge

Es ist selbstverständlich, dass in einer Gruppe, die dadurch zustande kommt, dass die Gründungsfrauen „herumtelefonieren“, um InteressentInnen in ihrem Freundes- und Kollegenkreis zu werben, von Beginn an unterschiedliche Untergruppen oder Subsysteme existieren. Nicht unbedingt selbstverständlich ist, dass diese „Netzwerke im Netzwerk“ der Entwicklung einer Gruppe dienlich sind. Dass Untergruppen eine Gesamtgruppe in ihrer Entwicklung behindern, indem Energie abgezogen wird, dass Untergruppen rivalisieren oder sich abschotten und Cliquen bilden, ist mindestens genau so wahrscheinlich.

Wenn man ein Soziogramm von 1999 einem von 2006 gegenüber stellt, dann haben sich die durch und im Gefolge von SOL entstandenen Subgruppen leicht vermehrt. Es gab nicht nur die Lebenspartnerschaft, sondern auch eine Lesegemeinschaft, eine Firma, eine Bürogemeinschaft, zwei Intervisionsgruppen, die provokative Gruppe (und neuerdings, für eine begrenzte Zeit, das „Jodelchörli“).

Unter einer gruppendynamischen Perspektive ist dies ein bemerkenswertes Phänomen, das für die hohe Flexibilität im Ertragen anderer Beziehungen und ein geringes Mass an Eifersucht und Angst vor Beziehungsverlust spricht.

Es ist ein hoch komplexes Rollengefüge, in dem die meisten mit mehreren SOL-Mitgliedern in anders gearteten Bezügen stehen. Es mag sein, dass das auch ein Ergebnis der Arbeitsweise von SOL ist: Von Beginn an bildet sich ja für jeden Lernanlass eine am Thema interessierte Gruppe – und erlebt in der vorbereitenden Zusammenarbeit oft sehr intensive und wichtige Entdeckungen, Kooperationen, Hochgefühle etc. Immer wie-

der wird in Auswertungsrunden betont, *wie* intensiv die inhaltlich-konzeptuelle und die methodisch-didaktische Vorbereitung gewesen sei.

Unter einer soziologischen Perspektive ist dies ein mindestens so bemerkenswertes Phänomen: Es macht deutlich, in wie starkem Masse in der Beraterischen Subkultur Vergemeinschaftungsformen gedeihen, wie die Arbeit andere Lebensbereiche durchdringt und damit solche kollegialen Verbindungen auch einen Charakter von Familie bekommen (vgl. König 2007).

7 Überprüfung der Thesen Schattenhofers und ein Fazit

Schattenhofer fasst die zentralen Ergebnisse des empirischen Teils seiner Studie wie folgt zusammen:

Die erste Ebene erfasst zyklische Veränderungen der Gruppen... Die zweite Ebene umfasst grundlegende und langfristige Entwicklungen (2. Ordnung), die nicht phasenhaft ablaufen und die die Gruppe als Ganzes zu einem anderen sozialen System verändern.

1. Emanzipation: Von der hierarchischen zur egalitären Gruppe. Die Gruppen mit „formellen“ Gründern oder Leiterinnen emanzipieren sich von diesen und die Leitung der Gruppe geht auf alle Mitglieder über und es bestehen keine formellen Unterschiede mehr. Die Gruppen werden „erwachsen“ und die Gleichheit wird zum zentralen Bestandteil ihrer Identität.
2. Verpersönlichung: Von der thematischen Gruppe zum Freundeskreis. Die persönlichen Beziehungen weiten sich aus und bekommen einen immer weniger sach- und aufgabenbezogenen und immer mehr privaten und freundschaftlichen Charakter. Am Endpunkt der Entwicklung wird die Gruppe zum Freundeskreis und verliert ihre „öffentliche“, sachbezogene Identität, für die Zugehörigkeit wird die Sympathie das entscheidende Kriterium.
3. Von der Gruppe zur Organisation: Die Entwicklung zur Organisation lässt sich an der Verrechtlichung, der Professionalisierung und den funktionalen Differenzierungen ablesen. Die Ergebnisse sind widersprüchlich. Den Formalisierungstendenzen steht die Tendenz zur Personalisierung der Verantwortung für einzelne Aufgaben gegenüber. Probleme in der Arbeit werden in der Regel nicht mit Formalisierung sondern mit Personalisierung zu lösen versucht. Das einzelne Mitglied soll (noch) mehr Verantwortung übernehmen. Der Grad an Differenzierung und Organisation hinkt immer hinter den Anforderungen der Aufgabe (in den Augen des Untersuchers) hinterher. Der Entpersönlichung auf dem Weg zur Organisation sind grosse Barrieren entgegengesetzt. Der Entwicklungsprozess zur Organisation wird als Veränderung nicht bemerkt. Das Selbstbild der ehrenamtlichen, egalitären Gruppe bleibt erhalten. (Schattenhofer 1992, S. 123)

Was trifft daran für SOL zu? Betrachten wir zunächst die erste, die *Emanzipationshypothese*. SOL war nie eine hierarchische Gruppe in dem Sinne, dass die beiden Gründerinnen einen Rang- oder Statusunterschied postuliert hätten (oder dass ihnen dieser zugeschrieben worden wäre). Sie haben ihren potentiellen Status gleich abgegeben. Das hat sicher

in erster Linie damit zu tun, dass SOL keine Gruppe von Laien war und ist, sondern sich zusammensetzt aus Professionellen, die alle im kommunikativ-zwischenmenschlichen Bereich arbeiten – und das mit einer deutlich emanzipativen Ideologie.

Was sich an den Stellen ereignet hat, an denen Viktoria einen Touch zuviel an Bevormundendem riskiert hat, ist in Abschn. 6.2 beschrieben. Auch ich als früherer Ausbilder von fünf Mitgliedern, wurde (und das mag das erwähnte Gefühl von Ohnmacht reflektieren) an einigen Stellen sacht aber deutlich ausgebremst und durfte mich nur in solchen Metiers zeigen, in denen ich nicht einen deutlichen Vorsprung hatte.

Das heisst, die Gruppe hat die Emanzipation gleich bei den Hörnern gepackt und gar nicht erst die abhängige Position eingenommen, aus der sie sich wieder hätte befreien müssen. Die anfänglich deutliche Konkurrenz mag dazu dienlich gewesen sein. Vermutlich ist dies ein relativ seltener Glücksfall. Menschen, die nicht aus einem emanzipativen Impuls heraus professionell beraten, sind wohl eher geneigt, Verantwortung abzugeben an solche, die einen kleinen Vorsprung haben und bereit sind, aus „ehrenamtlicher“ Begeisterung heraus eine dominante Position einzunehmen. Solche Rollenmuster aufzulösen ist schwierig – für beide Seiten.

Hinsichtlich der zweiten Veränderung zweiter Ordnung, der *von der thematischen Gruppe zum Freundeskreis*, gibt es für SOL ein Ja und ein Nein. Wie im Abschn. 6.3 dargestellt, haben sich sowohl die beruflichen wie auch die privat-persönlichen Beziehungen im Laufe der Zeit eher vermehrt. Eine Tendenz zur Verpersönlichung ist auf jeden Fall zu konstatieren. Aber es deutet nichts daraufhin, dass die vielfältigen Sympathie- und Arbeitsgruppen die Gesamtgruppe lahm legen, ihr Energie entziehen oder ein deutlicher Drift in die ausschliessliche Verpersönlichung geht. Ebenso wenig haben die Erweiterung des Verhandelbaren auf persönliche Probleme und die Intervision in die Richtung eines Freundeskreises geführt. SOL bleibt – bis jetzt jedenfalls – sachbezogen, pflegt seine Strukturen und hat mehr als genügend Themen auf Lager, die für etliche Jahre die Fortführung von Lernanlässen garantieren. Die Regeln der Zusammenarbeit sind etwas lockerer geworden, weniger Zwanghaftigkeit ist nötig – der Spass an der Arbeit miteinander und das Lernen voneinander dominieren und dürften für weitere Arbeitsfähigkeit sorgen.

Vergegenwärtigt man sich die Aussagen über die dritte Entwicklungsmöglichkeit selbstorganisierter Gruppen (*von der Gruppe zur Organisation*, a. a. O. S. 15) dann wird deutlich, dass SOL überhaupt nicht dem entspricht, was Schattenhofer als *aktionsorientierte* Gruppen bezeichnet, die meist über ein ehrenamtliches Engagement nach aussen wirken und soziale Aufgaben übernehmen. Für eine solche Gruppe ist die Hypothese nachvollziehbar. Für SOL ist sie es nicht. SOL gehört eindeutig in die andere Kategorie, die Schattenhofer als *identitätsorientierte* Gruppen bezeichnet. Hier genügen die Mitglieder sich selbst, eine Aktion oder Wirkung auf das Umfeld der Gruppe ist nicht intendiert. Für diese treffen die Probleme zwischen Formalisierung und Personalisierung nicht zu. Der Arbeitsanfall verteilt sich (einigermassen) gleichmässig unter alle Mitglieder, die Rollendifferenzierung ist eine temporäre: Man übernimmt für einen Lernanlass Verantwortung und ist beim nächsten wieder in der Teilnehmerrolle. Die Beteiligung in Vorbereitungsgruppen ist nicht reglementiert, sondern interessens- und ressourcengesteuert. Entpersönlichung ist damit ebenso wenig ein Thema wie Personalisierung.

Dennoch stimmt der Satz „Die Ergebnisse sind widersprüchlich“ auch für SOL. Zum einen sind klare Tendenzen in Richtung einer Institutionalisierung zu erkennen. SOL ist

eine „Institution“ geworden – das mag an einem Schlüsselsatz von Reto deutlich werden: „Früher hiess es: Gibt es SOL nach einem Jahr noch? Heute heisst es: Kann ich in drei Jahren wiederkommen?“ – Die Macht des Faktischen, die Tatsache, dass der Jahresvertrag inzwischen ein zehntes Mal verlängert wurde, dass Mitglieder ausscheiden und andere dazukommen, nährt den Glauben an die „Unsterblichkeit“ einer halboffenen Gruppe.

Es ist auch keine Tendenz zur Verrechtlichung der Beziehungen zu registrieren – mit dem gewachsenen Vertrauen eher das Gegenteil. Dass der Vertrag eine bessere rechtliche Form bekommen hat, war das freundliche Angebot der Lebenspartnerin von Fritz – von uns hätte das vermutlich niemand gemacht. Flexible, zu erarbeitende Lösungen für anstehende Probleme sind wichtiger als rechtliche Fragen.

Trotz dieser Tendenzen zur Institutionalisierung ist SOL eher ein Netzwerk geblieben als eine Institution geworden: Es gibt keine/n Präsidenten/Vorsitzende oder eine andere Ansprechperson nach aussen, keine zentrale Adresse, kein eigenes Büro, keine Website und keine zentrale Email-Adresse, kein ausgeschriebenes und für Nichtmitglieder zugängliches Jahresprogramm, keine Werbung. Es wird kein Kapital angehäuft, sondern jedes Jahr gen Null gearbeitet. Kontakt zu SOL kann man nur aufnehmen über die einzelnen Mitglieder, und Mitglied kann man nur werden mit Zustimmung aller. Das mag dazu beitragen, dass das Aussenbild nicht selten das einer „geschlossenen Gesellschaft“ ist.

Insofern dürfte SOL anzusiedeln sein auf dem schmalen Grat zwischen Institutionalisierung und Freundeskreis – und eher zutreffend als Netzwerk zu beschreiben sein denn als das eine *oder* das andere. Es mag sein, dass die selbst verordnete Reflexivität diesen Schwebezustand aufrecht erhält – es ist aber auch die Bereitschaft, sich immer wieder dem Labilisierenden, Verunsichernden auszusetzen.

Dies hat auch eine Entwicklung ermöglicht, die Schattenhofer (1992, S. 125 ff.) mit den „thematischen Grenzen“ bezeichnet: Über was wird gesprochen, was ist tabuisiert? Ich habe an einigen Stellen darauf hingewiesen, wo bisher Tabuisiertes oder Unbeachtetes in den Diskurs aufgenommen werden konnte. Insofern hat sich das Spektrum der erlaubten und möglichen Themen immer wieder erweitert, und ich möchte die Hypothese wagen, dass es nur wenige Themenbereiche gibt, die gar nicht denkbar wären. Die Vermutung, dass der Erfolg des Unternehmens ein Tabuthema sei, lässt sich leicht entkräften: In jedem der jährlichen Auswertungstreffen war die Effizienz unseres Tuns Zentralthema. Das Überdauern des Experiments mag ein weiterer Erfolgsindikator sein.

Ich habe im Abschn. 1 von einem *geglückten* Selbstorganisationsexperiment gesprochen. Was ist daran geglückt? Zum ersten sicher einmal, dass die Grundidee sich, mit allen Realitätsanpassungen, über zwölf Jahre erhalten hat und dass es immer neue Menschen gibt, die bereit sind, über eine Strecke ihres Berufslebens dabei zu sein. Dass eine solche Initiative am 24. März 2009 ihr zehnjähriges Jubiläum feiern konnte, spricht für sich. Karl Schattenhofer, dem ich eine Vorfassung dieses Textes zu lesen gab, bestätigte weitgehend meine Interpretationen. Er bedauert, nicht selbst an einem solchen Experiment teilgenommen zu haben und stellt es als besondere Leistung dieser Gruppe dar, keine der beiden Richtungen Verpersönlichung/Organisation, sondern einen guten Weg zwischen dem Festen und dem Lockeren eingeschlagen zu haben. Das spreche für

das Konzept der Gruppe als selbststeuernde Einheit, als eigenen Typus eines sozialen Systems entgegen vielen soziologischen Behauptungen, dass es zwischen „Inter-

aktion“ und „Organisation“ keine weitere Systemart „Gruppe“ gibt, die sich durch besondere Systemeigenschaften auszeichnet.³

In der Zielsetzung (Abschn. 3) hatte ich erwähnt, dass es durch diese Untersuchung möglich sein könnte, so etwas wie einen *Kernkonflikt* der Gruppe aufzuspüren, also eine Antwort auf die Frage: Welche konflikthafte Konstellation hält diese Gruppe über ein Jahrzehnt zusammen? Um diese präzise zu sehen, bin ich vielleicht doch zu sehr Teil des Systems. Aber mir scheint, als wäre es in den in Abschn. 6.2 genannten Konfliktsituationen darum gegangen, die Frage von Intimität und Nähe auszubalancieren: auf der einen Seite nicht von der fressenden Mutter – projektiv in Viktoria – oder von einer alles fordernden Familie verschlungen werden; nicht allzu viel Energie in SOL zu investieren; die Dichte und die Macht der kollektivierenden Rituale nicht zu stark werden zu lassen. Auf der anderen Seite des Konfliktes ginge es darum, sich nicht in verunsichernder Unverbindlichkeit zu verlieren – das Menetekel Heiko; und auch nicht grosse Ungleichheit zuzulassen – da bin ich wohl selbst ein bedrohendes Moment gewesen als der deutsche Besserwessi. Es musste also viel dafür eingesetzt werden, damit es möglichst keine allzu grossen Unterschiede gibt. Die immer wieder stattfindenden „kleinen Fluchten“ aus dem Kollektiv, projektiv der Grossfamilie, in ganz legitime Untergruppierungen der unterschiedlichsten Art – das ist wohl von Beginn an die flexible Antwort der Gruppe: Sich nicht auf ewig zu binden, nur für ein Jahr, um dann festzustellen, es geht auch länger. Das muss nicht für alle gelten – wenn anderes im Leben wichtiger wird, wird man in Ehren entlassen; man darf auch wiederkommen. So etwas wie Familie schon – aber bitte keine Bindungsfamilie!

Die immer wieder gestellte Frage, welche Empfehlungen für ein Nachahmen zu geben sind, finde ich schwer zu beantworten. Das hängt in erster Linie damit zusammen, dass Gruppen widerborstige und nicht kalkulierbare, d. h. determiniert-chaotische Gebilde sind. Was für die eine richtig ist, kann für die nächste genau das Falsche sein. Aber eines scheint sinnvoll zu sein: bei der Gründung von Selbsthilfegruppen darauf zu achten, dass sich dominante Einzelpositionen erst gar nicht herausbilden.– Sicher haben wir das Glück gehabt, dass unsere Zusammensetzung im richtigen Mass Ähnlichkeit und Verschiedenheit aufwies, im Sinne von Belbin (1996) und anderen Teamtypen-Konzepten eine gute Ausgewogenheit in den Fähigkeiten und in der Bereitschaft, anstehende Rollenfunktionen zu übernehmen. Sich beim Lernen wohlfühlen zu können, Lernen so zu gestalten, dass es Spass macht: vielleicht ist dies das wichtigste Erfolgsrezept gewesen.

Anmerkungen

- 1 Die „Objektive Hermeneutik“ ist ein von Ulrich Oevermann in den Siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts entwickeltes qualitatives Verfahren der Sozialforschung, mit dem latente Sinnstrukturen aus Interaktionsprotokollen zu erschliessen sind. „Objektiv“ bezieht sich „bei der Analyse von sozialen Protokollen methodisch kontrolliert auf objektive Regeln“ (Amann in Antons et al. 2004, S. 55); de facto handelt es sich um ein Gruppenverfahren, in dem eine Gruppe von HermeneutInnen um die zutreffendste Sinndeutung ringen.
- 2 In: Franz Reichle (2005): monte grande francisco varela. DVD 1.
- 3 Persönliche Mitteilung.

Literatur

- Antons, K. (2000). *Praxis der Gruppendynamik* (8. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Antons, K., Amann, A., Clausen, G., König, O., & Schattenhofer, K. (2004). *Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Belbin, R. M. (1996). *Managementteams – Erfolg und Misserfolg*. Würzburg: Bergander.
- Claessens, D. (1977). *Gruppen und Gruppenverbände: systematische Einführung in die Folgen von Vergesellschaftung*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- von Foerster, H., & Pörksen, B. (2004). *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners* (4. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.
- Heintzel, P. (Hrsg.). (2006). *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- König, O. (Hrsg.). (2001). *Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung* (4. Aufl.). München: Profil.
- König, O. (1998). *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen* (2. Aufl.). München: Pfeiffer.
- König, O. (2007). *Gruppendynamik und die Professionalisierung psychosozialer Berufe*. Heidelberg: Carl Auer.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2006). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl Auer.
- Königswieser, R., & Pelikan, J. (1997). *Anders – gleich – beides zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz*. In: König, O. (Hrsg.), (2001⁴): S. 95–126.
- Krainz, E. E. (1990). Alter Wein in neuen Schläuchen? Zum Verhältnis von Gruppendynamik und Systemtheorie. *Gruppendynamik*, 21(1), 29–43.
- Krainz, E. E. (2006). *Gruppendynamik als Wissenschaft*. In: Heintzel, P. (Hrsg.) S. 7–28.
- Krainz, E. E., & Paul-Horn, I. (2009). Metapher als Intervention. *Gruppendynamik*, 40(1), 22–46.
- Kreeger, L. (Hrsg.). (1977). *Die Grossgruppe*. Stuttgart: Klett.
- Lapassade, G. (1973). Eine sozio-analytische Intervention an der Freien Universität Brüssel. *GD*, 4(6), 377–407.
- Lapassade, G., & Louvrau, R. (1971). *Clefs pour la sociologie*. Paris.
- Maturana, H. R., & Varela, F. (1990). *Der Baum der Erkenntnis*. Bern: Goldmann/Scherz.
- Moeller, M. L. (1978). *Selbsthilfegruppen. Selbstbehandlung und Selbsterkenntnis in eigenverantwortlichen Kleingruppen*. Reinbek: Rowohlt.
- Moeller, M. L. (1981). *Anders helfen. Selbsthilfegruppen und Fachleute arbeiten zusammen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sader, M. (1991). *Psychologie der Gruppe*. München: Juventa.
- Schattenhofer, K. (1992). *Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schattenhofer, K. (1995). *Was ist eine Gruppe? Gruppenmodelle aus konstruktivistischer Sicht*. In: König, O. (Hrsg.), (2001⁴) S. 129–157.
- Schmidt, J. (1987). Von der Organisationsentwicklung zur Selbstorganisation: Prozessbeschreibung und pragmatische Konsequenzen. *Organisationsentwicklung*, 6(1), 43–61.
- Schmidt, J. (1989). Selbststeuernde Gruppen – Ein Erfahrungsbericht. *Organisationsentwicklung*, 8(3), 21–31.
- Schmidt, J. (1993). *Die sanfte Organisationsrevolution – Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen*. Frankfurt/M: Campus.
- Turquet, P. (1977). Bedrohung der Identität in der grossen Gruppe. In: Kreeger, L. (Hrsg.), *Die Grossgruppe* (S. 81–139). Stuttgart: Klett.

Wimmer, R. (1990). Wozu noch Gruppendynamik? Eine systemtheoretische Reflexion gruppendynamischer Arbeit. *Gruppendynamik*, 21(1), 5–28

Dr. phil. habil. Klaus Antons, Dipl. Psych., Trainer für Gruppendynamik DAGG/DGGO, Supervisor DGSv