Es geht nicht um Radikalität, sondern um Mitmenschlichkeit

Wer den Mut verliere, sich selber zu sein, und Lack auftrage, verunmögliche dadurch, ehrlichere Zugehörigkeiten zu finden, sagt Olaf Geramanis, Dozent für Gruppendynamik. Er spricht im Interview auch über Kooperation. Und darüber, wie sie funktionieren kann.

Wie anstrengend ist es, sich ständig für gute Gruppendynamiken einzusetzen?
Weniger anstrengend, als man denkt, wenn man eine Idee von Selbstorganisation hat, nach der man Gruppen gar nicht steuern muss. Eine Gruppe muss weder harmonisch noch glücklich, funktional oder effektiv sein. Wenn man aus einer gruppendynamischen Haltung anerkennt, dass die Gruppe ein eigenes Leben hat, dann gibt es auch keine schlechte Gruppendynamik. Das eigentlich Anstrengende ist, zu lernen, wie ohnmächtig man ist, wenn man respektvoll mit solchen Systemen umgehen möchte. Man sollte als Trainer nicht mit einer Werkzeughaltung rangehen und denken: Ich bin wirkmächtig, ich kann die Gruppe reparieren und retten. Die Gruppenmitglieder sind erwachsene Menschen, die wissen, was sie tun.

Wieso arbeiten Sie in diesem Bereich?
Während meines Studiums las ich James Samuel Coleman. Der Ökonom und Soziologe hat eine Formel zum Vertrauen erstellt. Ich fand das brillant und dachte: Wow, Vertrauen kann man berechnen. Das stimmt aber nicht ganz. Vertrauen ist und bleibt etwas Riskantes, und es hat mit mir persönlich zu tun. Riskante Prozesse bekomme ich nicht mithilfe einer Formel unter Kontrolle. Um das Potenzial von Vertrauen zu erfahren, muss ich mich auf das Risiko einlassen und loslassen. Ebenso ergeht es mir als Trainer in einem gruppendynamischen Training. Auch dort komme ich als Mensch vor, weil ich meine Perspektive zur Verfügung stelle. Ich spule nicht eine Methode ab. Ich bin als Mensch das Instrument, ich spiegle mithilfe meiner Expertise, ebenso wie mit meinen Bedenken und Unzulänglichkeiten. Das gibt mir selber sehr viel zurück.

«Also tun wir so, als hätten wir alles im Griff und begeben uns auf eine dauernde Jagd nach Erfolg und Bestätigung», haben Sie in einem Interview gesagt. Wir sagen: Menschen haben Angst, sich ohne «Lack» zu zeigen. Wieso ticken wir so?
Theodor W. Adorno sagte, es gehe in einer Demokratie darum, ohne Angst verschieden sein zu können. Es ist eine Sehnsucht, als Mensch gesehen zu werden, so wie wir sind, in unserer Unterschiedlichkeit. Gleichzeitig haben wir viel Ausschlusserfahrung. Ausschlusserfahrungen gehören zu den psychosozialen Ängsten, die wir schmerzlich lernen mussten, in der Kindheit, in der Familie, und die uns später heimsuchen, bspw. in der Arbeitslosigkeit. Aktuell gibt es die Angst, nicht mehr dazuzugehören, weil man nicht geimpft ist. Das ist schmerzhaft, dennoch operieren wir oft mit dieser existenziellen Angst, bspw. «Führen durch Angst». Daher tragen wir zum Schutz gerne Lack auf, tun mitunter so, als wären wir wie alle anderen, und laufen darüber Gefahr, den Mut zu verlieren, uns selber zu sein. Leider verunmöglichen wir dadurch ebenso, ehrlichere Zugehörigkeiten zu finden.

Um im Team gut arbeiten zu können, müssen Beziehungen geklärt sein. Was sind geklärte Beziehungen?
Dahinter steckt der Begriff der Erwartungssicherheit. Je besser wir unsere gegenseitigen Erwartungen deutlich machen, desto arbeitsfähiger sind wir. Je klarer wir einander sagen, was wir wie finden, desto sicherer werden wir im Umgang miteinander. Fortwährend nehmen wir Bewertungen vor, was wir gut und was nicht gut finden. Dennoch heisst es heute →

oft: «Ich finde dich grad etwas aggressiv, aber das meine ich ohne Bewertung, gell?!» Das ist Quatsch. Ich messe dem, was mein Gegenüber tut, immer eine Bewertung bei, aber vielleicht habe ich Angst vor den Konsequenzen. Ich möchte das Gegenüber nicht kränken, mich nicht mit ihm auseinandersetzen. Wenn wir sagen «ohne Bewertung», ziehen wir uns aus der Beziehung raus. Das schafft nur mehr Unsicherheit. Wenn ich sage, ich finde dich aggressiv, teile ich zugleich etwas über mich mit, vielleicht: «Ich weiss grad nicht, woran ich bei dir bin», oder: «Davor habe ich Angst, weil du die Beziehung abbrechen könntest». Erwartungssicherheit erreichen wir, wenn wir uns aufeinander beziehen, uns austauschen, uns einigen oder streiten, Grenzen erkennen und anerkennen.

Ist es möglich, zu sagen: «Ich mag dich überhaupt nicht, aber ich arbeite trotzdem gut mit dir»? Oder muss ich oder mein Mitarbeitender in diesem Fall eine neue Arbeit suchen?

Wenn man Rolle und Person respektive Dienstliches und Privates unterscheidet, kann man jenseits von persönlicher Befindlichkeit miteinander arbeiten. Der Vorteil von Organisationen besteht darin, dass sich die Erwartungen auf die Rolle und nicht auf die Person beziehen. Das ganz Private halten Organisationen erst mal aussen vor. Das hat etwas sehr Funktionales und insoweit ist «Mögen» keine relevante Kategorie. Allerdings sind Rollen heute weniger starr und in Organisationen wird mehr und mehr auf die Person fokussiert. Damit kommt viel Persönliches rein. Das macht die Sache komplizierter, weil die Organisation nicht auf persönliche Befindlichkeiten eingestellt ist. Das erklärt den Boom von Supervision und Coachings sowie Teamentwicklung.

Man kann Beziehungen auch zerreden. Was ist zu tun, damit das nicht geschieht?

Der Begriff des Zerredens kommt dann, wenn es offensichtlich gerade um etwas ganz anderes geht, und ist letztlich ein Zeichen von Widerstand. Widerstand ist zumeist schwer zu greifen, weil er mit Angst zu tun hat. Auch wenn das Thema rational daherkommt, wirkt es sich immer auch auf die Beziehungsebene aus. Wenn wir über grössere Veränderungen sprechen, kann es sein, dass ich Angst habe, dass ich nicht mehr dazugehöre, nicht professionell bin, weil ich die Expertise nicht habe, weil ich die Komfortzone verlassen muss. Zerreden heisst übersetzt: Wir reden über persönliche Befindlichkeit, und diese wird eine immer grössere Rolle spielen, weil wir in der Arbeit das rein Bürokratische, Rationale immer mehr verlassen und uns zunehmend psychosozialen Prozessen zuwenden. Eine Reaktion im Sinne der Moderation könnte sein: Zuerst einmal Pause machen, dann in Metakommunikation gehen und darüber reden, welche Ängste gerade ausgelöst werden. Befindlichkeiten – persönliche Ängste, Anliegen – sind nicht per se negativ gemeint. Wenn Organisationen sagen, sie wollen die ArbeitnehmerInnen als ganze Personen sehen, dann muss es auch Platz geben für Befindlichkeiten – nicht nur für die Rolle.

Welche Aha-Erlebnisse gibt es in der Gruppendynamik?

Wenn man in einem gruppendynamischen Training fünf Tage intensiv zusammenarbeitet, führt dies fast immer zu einem tollen Gruppenspirit. Dennoch können solche Prozesse auch scheitern, dann, wenn Menschen nicht kooperationswillig sind. Gruppendynamisches Arbeiten setzt freiwillige Kooperationsbereitschaft

voraus. Insofern lässt sich dieser Arbeitsstil leicht unterwandern, bspw. durch Menschen, die sich nicht auf Teamentwicklung einlassen wollen oder können. Wenn Menschen nicht bereit zur Kooperation sind, muss man auch loslassen und das Scheitern annehmen können. Das ist manchmal schmerzhaft.

Digitale Arbeitsformen erschweren Beziehungsklärung. Beziehung braucht analogen Austausch. Einverstanden?

Sehr. Es gibt Erfahrungen, die man nur in Anwesenheit machen kann. Die ganze paraverbale Kommunikation gehört dazu. Wir nehmen viel mehr wahr, als uns bewusst ist. Stimmfarben kommen übers Mikrophon nicht rüber. Wenn ich in der Gruppe etwas zu jemandem sage und in meinem Blickfeld sehe, wie jemand anderes die Augen verdreht, sind das Informationen, die eine Wirkung haben. Beim Blick in 40 Kacheln fehlen diese, vor allem, wenn man dann noch in das Spiegelbild der eigenen Kachel blickt. Meines Erachtens ist die Funktionsweise von Gruppen grundlegend von Face-to-Face-Beziehungen abhängig. Vielleicht stimmt das in 10 Jahren nicht mehr.

Unsere Beratungsstelle ist primär mit Fällen konfrontiert, bei denen es um Konflikte zwischen Lehrpersonen und Schulleitung geht. Angenommen, Sie müssten Teamentwicklung in einem Lehrpersonen-Kollegium initiieren. Wie würden Sie als Schulleiter konkret damit beginnen?

Ich würde mir professionelle Unterstützung holen, weil ich selber als Schulleiter Teil des Problems, des Systems bin. Oft lautet die Anfrage: In meinem Team gibt es ein Problem. Können Sie mein Team reparieren? Allerdings kann ein Team nicht ohne Leitung arbeitsfähig werden. Die Leitung kann nicht so tun, als ob sie eine neutrale Stellung hätte. Wenn es ein hierarchisches Gefälle gibt, muss man anerkennen, dass die Leitung aus einer anderen Position heraus reagiert als das Team.

Früher war die Lehrperson in ihrem Fürstentum weitgehend autonom und durfte tun, was sie wollte. Darauf konnte man die Ausbildung ausrichten. Heute müssen sich Lehrpersonen austauschen und gut kooperieren. Es stellt sich die Frage: Wo haben sie interdisziplinäre Kooperation gelernt? SozialarbeiterInnen, TherapeutInnen und die Lehrpersonen haben unterschiedliche Herangehensweisen, Perspektiven und Ziele. Die Einigung in multiprofessionellen Teams ist kein Automatismus, sondern eine komplexe Angelegenheit. Einfach zu sagen, «ihr seid professionell, ihr müsst das hinbekommen», ist ignorant bis zynisch.

Wo sollen sie Kooperation lernen?

Ich glaube, Kooperation muss ein Leben lang gelernt werden. Sie wird uns nicht in die Wiege gelegt. Insofern ist nicht der Konflikt erklärungsbedürftig, sondern die Kooperation. Konflikte sind unvermeidlich, weil Menschen unterschiedlich sind. Die Organisation muss erkennen, dass sie hochgradig von Kooperation abhängig ist und dass diese nicht selbstverständlich ist.

Viele Herausforderungen können Lehrpersonen nicht mehr alleine bewältigen. Wann ist ein LehrerInnen-Team eine echte Ressource und maximal arbeitsfähig?

Der Begriff des Teams wird gerne verwendet, um eine harmonische Grundstimmung zu unterstellen. Wenn wir alle mal ganz «teamig» sind, sind wir arbeitsfähig und haben uns gerne. Team ist erst mal eine organisationale →

Prof. Dr. Olaf Geramanis ist Dozent für angewandte Gruppendynamik und personenorientierte Beratung an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Einheit, die funktionieren muss, um einen bestimmten Zweck zu erfüllen. Das Zusammenwirken und die Schnittstellen sind definiert, eigentlich. Heute wird ganz vieles nicht mehr geklärt. Was viel Freiheit lässt, generiert aber auch viel Missverständnisse. Wenn eine Gruppe von Menschen kein gemeinsames Ziel hat, ist sie kein Team. Ein LehrerInnen-Team ist kein Team, solange es nicht arbeitsteilig eine bestimmte Aufgabe erledigen muss. Das kann entlasten. Und dann kann man fragen: Warum und in welchen Bereichen müssen sie zusammenarbeiten? Dann geht es darum, wie man die zu bildenden Teams unterstützen kann, ein Team zu werden, und ob das auch nötig und sinnvoll ist. Die Forderung «ihr seid ab jetzt ein Team und müsst kooperieren», ist unfair. Wenn die Organisation das will, muss sie Mittel und Wege dafür zur Verfügung stellen.

Kinder haben weniger Erfahrung mit «Lack». Also sollte es eigentlich in der Schule einfach sein, authentisch und ehrlich zusammenzuarbeiten. Ist das so?

Ich bin überzeugt, dass auch Kinder so etwas wie Lack haben. Und sie tun gut daran, sich einen guten Lack zuzulegen, am besten einen semipermeablen. Dieser schützt ja auch. Knigge verlangt z.B. eine Form von Lack: Man ist höflich, auch wenn einem nicht danach zu Mute ist. Es geht heute nicht mehr darum, Kinder zu dressieren und sich selbst zu entfremden. Es geht aber auch nicht darum, schamlos, taktlos zu werden. Das Miteinander hat immer mit Rücksicht zu tun. Respektvoll kann auch sein, den Lack des anderen zu respektieren. Gewisse Leute brauchen eine Lackschicht. Kindern beizubringen, dass sie ihren Lack auch sinnvoll nützen können, ist gut.

Überfachliche Kompetenzen wie Dialog- und Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Umgang mit Vielfalt sind ein wichtiger Teil des Lehrplans 21. Wie kann eine Klassenlehrperson mit ihrer Klasse an diesen Kompetenzen arbeiten?

Wichtig ist, dass Arrangements von Erfahrungen geschaffen werden, über die ich als SchülerIn Kooperation lernen kann. Texte über Gruppendynamik zu lesen, ohne Erfahrung damit zu haben, macht wenig Sinn. Vom Erfahrungslernen sind wir aber weit entfernt. Auch im Grundstudium sozialer Berufe wird es sträflich vernachlässigt. Die Lösung wäre: Mehr Zeit, um selbst Erfahrungen zu machen und auch spielerisch zu lernen. Viel zu viel wird verschult und vertheoretisiert. Man setzt auf mechanisches Wissen. Allerdings ist nicht gebildet, wer viel weiss, sondern wer viele Erfahrungen machen kann.

Erfahrungslernen ist weniger messbar.

Stimmt. Offene Erfahrungssettings sind riskant, weil sie sich nicht im Detail vorausplanen lassen. Als Trainer kann ich nicht minutiös ein

Thema nach dem anderen abarbeiten und mitunter kann es bei den Teilnehmenden zu Widerstand kommen, weil sie lieber klarere Settings und normiertere Inhalte hätten. Damit trete ich in Konkurrenz zu all denen, die behaupten, dass sie das Lernen exakt steuern könnten.

Mit Empathie könnten Gruppen besser zusammenwirken, sagen Sie. Wie müsste diese Empathie aussehen?

Empathie ist die Fähigkeit zur Mitmenschlichkeit, die Fähigkeit, sich auf den anderen Menschen einzulassen. Pathos kommt von Leiden, Schmerzen. Echtes Mitleid bedeutet, dass ich mich auf das Leiden meines Gegenübers einlasse. Erst dann bin ich bereit, den Mitmenschen mit all seinen Facetten zu akzeptieren.
Demgegenüber wollen wir heute möglichst nichts Negatives oder Kritisches erfahren. Ständig laufen wir mit der Moralkeule rum und sagen: «Ja, du darfst mir ein Feedback geben, aber nur ein maximal wertschätzendes.» Der Korridor, in dem man sich vom Gegenüber berühren lassen möchte, ist sehr eng. Empathisch hiesse aber: «Wie geht's dir denn mit mir? Bewerte mich. Wo hast du auch Angst vor mir?» Erst wenn wir uns gemeinsam auf das Freud- und Leidvolle einlassen, gibt es ein Verständnis füreinander. Tun wir es nicht, ist es auch in Ordnung, bleibt aber flacher, kontrollierter.

Brad Blanton, Vertreter der radikalen Ehrlichkeit, hat gesagt: «We all lie like hell… It is the major source of all human stress. Lying kills people.» Stimmen Sie zu?

Nein. Wenn wir alle wie gedruckt lügen, dann tun wir das schon immer, vermutlich seit 150 000 Jahren, seitdem sich die Sprache entwickelt hat. Und wenn wir das schon so lange tun, sind wir zum einen ganz offensichtlich noch immer nicht daran gestorben und zum anderen erfüllt Lügen eine wichtige Funktion. Nein sagen ist nicht so zerstörerisch wie Nein tun. Die gesprochene Lüge zerstört nicht automatisch. Sie schafft Distanz, Irritation, manchmal auch Zeit. Demgegenüber bedeutet Ehrlichkeit nicht, zu jeder Zeit die Wahrheit zu sagen. Das wäre Wahrheitsfanatismus. Es braucht ein Verständnis, wann es angebracht ist, zu lügen bzw. die Wahrheit zu sagen. Manchmal ist es ganz weise, zu lügen. Es geht nicht um Radikalität, sondern um Mitmenschlichkeit.

Interview: Stefan Wittwer und Franziska Schwab

Weiterbildungen

Gruppen- und organisationsdynamische Weiterbildungen mit Olaf Geramanis:
www.organisationsdynamik.ch

- *Changetagung «Verlässliche Kooperation in Zeiten der Digitalisierung»*
  27./28. Januar 2022 in Basel / www.changetagung.ch
- *CAS Changeprozesse in Organisationen – Selbstorganisation und Agilität*
  Start: 16.3.2022 / www.changeprozesse.ch
- *CAS Teamdynamik unter Change – Gruppen führen und beraten*
  Start: 3.10.2022 / www.teamdynamik.ch

Buchtipp

Geramanis Olaf 2020: Mini-Handbuch Gruppendynamik, Beltz, 2. Auflage