

## Stahl Dynamik in Gruppen

Kein Geringerer als Friedemann Schulz von Thun schreibt das Vorwort für dieses 400-Seiten Werk von Eberhard Stahl und berichtet von den aufregenden Erfahrungen in den 70ern zum Thema Gruppendynamik und ihrer Bedeutung für die Arbeit mit Gruppen. „Ach hätten wir doch damals das schon alles gewusst! Und wenn ich heute einen Wunsch offen hätte dann den: dass dieses Buch hierzulande bald zur Allgemeinbildung gehören möge.“

Zur Info für den geneigten Leser: Schulz von Thun arbeitet seit vielen Jahren mit Stahl zusammen im Hamburger „Arbeitskreis Kommunikation und Klärungshilfe“ (AKK).

Und? Hält das Buch von Eberhard Stahl diesen Ritterschlag durch Friedemann Schulz von Thun durch?

Die Antwort ist ein uneingeschränktes „Ja“.

Da ich als Ausbilder das Thema Gruppendynamik in Mehrtagesseminaren unterrichte, habe ich den vorhandenen Büchermarkt genau unter die Lupe genommen. Das Buch von Stahl sticht dabei absolut heraus. Und das in vielerlei Hinsicht.

Allein das haptische Erlebnis ist dabei schon besonders und lässt einen die 39 Euro Anschaffungspreis verschmerzen: dies ist ein „richtiges“ Buch, kein Paperback sondern Leinen gebundenes Hardcover. Das Papier ist von auffällig guter Qualität, Aufbau, Schriftbild... absolut herausragend liebevoll und professionell umgesetzt. Dies ist ein Buch, dass man wirklich gerne und viel zur Hand nimmt, ohne das es darunter leidet. Das ist aber nur der äußere Blick, nun zu den inneren Werten.

Stahl gliedert sein Werk in vier gut strukturierte Bereiche:

1. Die Triebkräfte
2. Der Prozess
3. Die Struktur
4. Die Praxis

Wer sich auf dem Gebiet der Gruppendynamik umtut wird hier wunderbar fündig. Ein ausgiebiges Buch, dass wenig Lücken lässt. Dazu am Ende aber mehr.

Dieses Buch ist von Stahl für Menschen gedacht, die als Coach, Supervisoren, Leiter, Teamchefs, Trainer, u.a., tief in das Thema Gruppenleitung einsteigen wollen in der Verantwortung diese Gruppen zu entwickeln und voranzubringen (S. XXIII).

Stahl ist im Vorgehen gründlich, sehr klar strukturiert und schreibt dennoch verständlich, ohne Schnörkel aber mit genügend Redundanz. Wo es sinnvoll ist, finden sich durchgängig im gesamten Buch Beispiele. Wie ich finde, bringt er diese an den richtigen Stellen, allein das zeigt schon den Praktiker.

Im Teil „1. Die Triebkräfte“ vermittelt Stahl theoretische Grundlagen zur Selbstorganisation und Evolution sozialer Systeme. Dabei weist er darauf hin, welche Arten von Zielen Menschen in Gruppen hineinragen, wie sich Gruppenverträge entwickeln, welche Rolle der Coach dabei spielt und was darüber entscheidet, ob Ziele erreichbar sind oder nicht. Besonders der Aspekt der Ziele und des Vertrags haben

dabei breiten Raum in der Darstellung gefunden.

Im Teil „2. Der Prozess“ nimmt sich Stahl für das erweiterte Tuckman-Phasen-Modell mit nunmehr fünf Phasen sehr ausführlich Raum auf 160 Seiten. Dabei beleuchtet er die verschiedenen Phasen wahrlich umfassend von allen Seiten. Als wiederkehrendes Gerüst in den Phasen nutzt er in jedem Durchgang fünf verschiedene Foci: 1. Die Gruppe..., 2. Die Einzelnen..., 3. Komplikationen..., 4. Das Gruppenklima, 5. Interventionen ...

Mehr als sich hier bei Stahl zu den Tuckman-Modell findet/braucht der Coach/Leiter m.E. nicht, bzw. wird er auch nicht anderswo finden. Allein es bleibt die Frage, warum die virtuelle Phase vor offiziellem Gruppenbeginn nicht auch endlich als eigene Phase aufgenommen wird.

Im Teil „3. Die Struktur“ stellt er das Riemann-Thomann-Kreuz vor. Riemanns Klassiker „Grundformen der Angst“ aus dem Jahr 1961, wurde 1988 von Thomann, der ebenfalls im AKK mitarbeitet, sinnvoll erweitert. Die insgesamt 110 Seiten sind eine großartige Darstellung von Personen und Gruppen in Bezug auf die Strukturen. Das erweiterte Riemann-Modell, welches insbesondere dadurch positiv auffällt, das die von Riemann genutzten Begriffe aus der Neurosenlehre (schizoid, zwanghaft, depressiv, hysterisch) sinnvollerweise durch die Begriffe: Nähe, Distanz sowie Dauer und Wechsel ersetzt werden ist ein großartiges und vielseitiges Werkzeug. Ebenso führt Stahl es auch in immer neuen Betrachtungen ein. Allein dieser Abschnitt wäre ein eigenes Buch wert gewesen.

Am Ende finden sich im Teil „4. Die Praxis“ zwei Beispiele aus der Praxis, anhand derer Stahl noch einmal die gut eingeführte Theorie in die Praxis hinüberträgt. Oh, in wie viel anderen „Handbüchern“ habe ich eben dies vermisst! Keiner muss den Teil 4 lesen, doch es hilft, um nach dem umfangreichen Input auf die Transfer-Ebene zu gelangen, die alleine aufweist, ob das Thema Gruppendynamik als Handlungskompetenz beim geneigten Leser genügend geankert ist.

Erst mit der 2. Auflage im Jahr 2007 findest sich das Kapitel 16 am Ende des Buches. Stahl nimmt hierin konkrete Rückmeldungen aus den ersten Jahren nach Erscheinen des Buches auf. Es sind vor allem Frustrationserfahrungen von Coaches, die feststellen mussten, weder in ihrer Arbeit besonders beliebt zu sein, noch in den vorgestellten Strukturen besonders in der konkreten Umsetzung im Arbeitsalltag ernsthaft gewürdigt zu werden. Also die frustrierende Feedback-Erfahrung mancher Coaches: „Ihr pastoraler Feiertagsansatz ist wahrscheinlich nicht ganz tauglich für unseren Arme-Sünder-Arbeitsalltag“ bringt das Anliegen des neuen Kapitels aus den Punkt. Stahl bringt hilfreiche Hinweise zum Selbstverständnis des Coaches, sowie der Eigendynamik und Selbstorganisation von Gruppen und macht damit den Praktikern viel Mut. Man merkt dem Kapitel aber deutlich an, dass es nachträglich angeschraubt wurde.

Was nun fehlt? Wenig! Aber unverständlich bleibt bei der Gründlichkeit, mit der Stahl arbeitet, dass das Rangdynamikmodell nach Raoul Schindler mit Alpha-, Beta-, Gamma- und Omega-Persönlichkeit nicht einmal erwähnt wird. Zumal unter dem Titel „Handbuch“ hätte es nach meinem Ermessen der Vollständigkeit halber unbedingt vorgestellt werden müssen. So bleibt der Griff zum herausragenden Buch: „Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams“ von Manfred Gellert und Claus Nowak.

Aber am Ende kann man Eberhard Stahl zu diesem herausragenden Buch gratulieren. Nach meiner Einschätzung ist es ein absolutes „must have!“ für jeden der mit Teams und Gruppen als Coach, Leiter, Trainer oder Supervisor arbeitet.