Editorial

Gremium, Sitzung, Konferenz: Zur Gruppendynamik ungeliebter Zusammenkünfte

In Gremien, Sitzungen, Konferenzen, Vereinen, Parteien, Kommissionen, Meetings, Besprechungen, Hearings, usw. bewegt sich fast jeder Mensch, der im Arbeitsleben steht, ab und zu. Mancher verbringt hier viele Stunden an vielen Tagen. Einige Menschen betrachten diese Art von Arbeit als Qual, andere als Lebenselixier.

Öffentlich werden sie in der Regel als langweilig, uneffektiv, Zeitvergeudung, Arbeitskraftvernichtung und ähnlich bezeichnet. In Betrieben kursiert der Reim:

*Wenn ich nicht mehr weiter weiß,
gründ' ich einen Arbeitskreis!*

Was geschieht aus gruppenspezifischer und organisationsbezogener Perspektive in dieser alltäglich gegenwärtigen Begegnungsform wirklich? Was macht sie so quälend? Was macht sie so attraktiv für diejenigen, die die Spielregeln beherrschen? Wie sehen die hier praktizierten Formen der Zusammenarbeit in der Innenperspektive aus? Ist mit gruppenspezifischem Wissen und mit gruppenspezifischen Methoden Einfluss auf das Geschehen zu nehmen?

Außenstehende begegnen Vorständen und Mitgliedern von Vereinen, Verbänden und Netzwerken bisweilen mit zwiespältigen Gefühlen: Indem sie diese Form des bürgerschaftlichen Engagements herablassend als Vereinsmeierei abtun, verstellen sie sich den Blick für eine Szenerie von Organisationen, die wesentlich zur politischen Kultur, unserer Gesellschaft beiträgt und die zugleich einen relevanten Wirtschaftsfaktor darstellt.

Vereine sind in allen Feldern der Gesellschaft zu finden: Insgesamt gibt es etwa fünfhundertfünfzigtausend Vereine in Deutschland (pda, 2001), so die Schätzungen der Vereinsforschung und der Deutschen Gesellschaft für Freizeitforschung. Einen genauen Überblick hat niemand. Manche Experten vermuten sogar eine noch größere Anzahl. Zwischen 1980 und 1990 hat sich ihre Anzahl nahezu verdreifacht.

Die Vereinslandschaft ist bunt. Es gehören kleine Elterninitiativen ebenso dazu wie die großen bundesweiten Interessenverbände, wie beispielsweise Verbraucherverbände, Gewerkschaften oder Unternehmervereinigungen. Der mitgliederstärkste Verein ist der ADAC (Allgemeine Deutsche Automobilclub). Vereine gibt es als:

- Gesellschaftspolitische Vereinigungen: Parteien, Gewerkschaften, Bürgerrechtsorganisationen,
- Wirtschaftsverbände: BDI, BDA, regionale Tarifgemeinschaften,
- Umweltvereine: Greenpeace, BUND, usw.,
- Menschenrechtsorganisationen: amnesty international, Cap Anamur usw.,

- Glaubensgemeinschaften und kirchliche Organisationen,
- Bildungsvereine, Volkshochschulen, Jugendmusikschulen, Vereine zur politischen Bildung,
- Interessengemeinschaften: Verbraucherzentralen, Automobilclubs,
- Sportvereine und -verbände
- Kulturvereine: Kunstvereine, Stadtteil- und Kulturzentren, Theatergruppen, Chöre, Gesangsvereine,
- Jugendverbände: Bund Deutscher katholischer Jugendverbände (BDKJ), Stadtjugendring, Jugendorganisationen der Parteien, usw.
- Wohlfahrtsverbände: Arbeiterwohlfahrt, Deutsches Rotes Kreuz, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband, Caritas, Diakonie, usw.,
- Berufsverbände: Schriftstellerverband, Verband deutscher Architekten, Rechtsanwälte, Bund Deutscher Psychologen, Bauernverbände, usw.,
- Freizeitvereine: Sport-, Karnevals-, Wander-, Schützenvereine und ähnliches,
- Rettungsdienste: Deutsches Rotes Kreuz, Arbeitersamariterbund, Freiwillige Feuerwehren,
- Fremdenverkehrsvereine,
- Forschungsinstitute,
- ...

Viele dieser Organisationen stehen vor grundlegenden Veränderungsprozessen: Fast alle Vereine, die in den vergangenen Jahrzehnten Teile ihrer Aktivitäten mit öffentlichen Mitteln finanziert haben, sind nach Jahren der Mittelkürzungen jetzt am Ende ihrer Einsparmöglichkeiten angekommen. Zudem kämpfen zahlreiche traditionelle Organisationen mit rückläufigen oder stagnierenden Mitgliederzahlen. Neue Steuerungskonzepte in der öffentlichen Verwaltung und die Konkurrenz von kommerziellen Anbietern sorgen zusätzlich für Druck, der vielfach Veränderungen der Schwerpunktsetzungen der Vereinsarbeit erforderlich macht. Beispiele für die Konkurrenz freier Anbieter findet man im Sport – die Fitnesscenter – ebenso wie in der Freien Wohlfahrtspflege.

Da diese Organisationen wesentlich vom Zusammenhalt der Mitglieder leben, muss jede Art von grundlegender Veränderung das interne Beziehungsgefüge berücksichtigen, das sich in Form von formellen und informellen Gruppierungen zeigt. Informelle Arbeitskreise, Freundeskreise, Seilschaften und Cliques haben ebenso vitale Bedeutung für den inneren Zusammenhalt wie die formellen Gremien. Diese Gruppenstrukturen geraten bei Veränderungen, die ausschließlich der Sanierung der Finanzen dienen, in heikle, zum Teil destruktive Dynamiken. Vorstands- und Gremienmitglieder sehen sich mit einer Fülle von Fragen konfrontiert, die sich Wirtschaftsbetriebe in der gleichen Situation so nicht zu stellen brauchen. Vereine, Verbände, Parteien, Gewerkschaften und Kirchen sind Organisationen mit komplexeren Dynamiken als mancher Wirtschaftsbetrieb. Mit den Besonderheiten dieser Organisationen und ihren Auswirkungen auf Veränderungsprozesse beschäftigt sich der Artikel von Gisela Clausen „Vereinsmanagement in Zeiten der Veränderung“.

Bernadette Grawe fragt provozierend, was „Gremienarbeit so langweilig macht“, und beantwortet die Frage in überraschender Weise. Sie nimmt an, dass Bürger bei komplexeren Fragen für sich selbst von einer Inkompetenzvermutung

ausgehen und deshalb die Verlagerung solcher Themen in Gremien und Kommissionen begrüßen – zugleich Entlastung und Selbstentmachtung. In solchen Zirkeln herrschen nach ihrer Auffassung neben der Behandlung der Inhalte Auseinandersetzungen um Zugehörigkeit, Macht und Intimität, weniger hingegen Selbst- und Prozessreflexion: Letztere könnten sich als Hemmnisse bei der Verfolgung der eigenen Ziele erweisen. Aber vielleicht gibt es Alternativen. In einem Interview von Bernadette Grawe mit Ingrid Stahmer „Von Redelisten und Reißverschlüssen – Erfahrungen einer Trainerin mit der politischen Gremienarbeit“, ehemalige Senatorin und Bürgermeisterin von Berlin sowie Gruppendynamik-Trainerin im DAGG werden ‚Lust und Energie‘ der Organisation sichtbar: Als Gruppendynamikerin in politischen Gremien zu sitzen ermöglicht es natürlich, Einblicke in die hier ablaufenden Gruppenprozesse zu nehmen. Aber die Nutzung dieser Einsichten in Form von Intervention und Prozesssteuerung hat in feiner Dosierung zu erfolgen, in dem Bemühen um Authentizität, Wahhaftigkeit und Glaubwürdigkeit, also alte Tugenden der Humanistischen Psychologie, und in der Sorge, der andere und besonders der politische Gegner möge die Möglichkeit behalten, das Gesicht zu wahren.

Der Deutsche Bundestag hat zu Beginn des Jahres 2000 eine Enquete-Kommission, „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ eingesetzt. „Bürgerschaftliches Engagement ist eine unverzichtbare Bedingung für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft“ (Enquete-Kommission, 2002, S. 5). Mit dieser Leitlinie ist die Arbeit dieser Kommission im Einsetzungsbeschluss des Deutschen Bundestages beschrieben worden. In jeder Gremienarbeit vermischt sich Gruppendynamik mit persönlichen oder politischen Interessenlagen und führt neben den formellen Regeln zu stillen Konventionen, die die Arbeitsfähigkeit dieser Gruppe nachhaltig beeinflussen. Ludwig Pott beschreibt in seinem Artikel „Die Enquetekommission als soziales System – oder was sie als Gruppe mit der Bürgergesellschaft zu tun hat“ das heikle Zusammenspiel der Kräfte in der Enquetekommission am Beispiel einiger besonders markanter Situationen aus der Kommissionsarbeit.

Leserin und Leser seien auf die Hefte 3/98 „*Individuum und Organisation*“, 4/98 „*Postmaterialistischer Wertewandel: Veränderungen in Organisation, Berufsorientierungen und Lebensgestaltung*“ und 2/99 „*Heterogenität in Gruppen*“ der Zeitschrift „Gruppendynamik und Organisationsberatung“ verwiesen, in denen bereits verwandte Themen behandelt wurden.

Gisela Clausen und Jörg Fengler

Literaturverzeichnis

- dpa (2001). Deutsche haben 550.000 Vereine. Frankfurter Rundschau, In: Clausen, G. (2002). Vorstands- und Gremienarbeit aktiv gestalten. Ein Praxishandbuch für die Arbeit in Vereinen und Verbänden. Weinheim: Beltz.
- Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. (2002). Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Deutscher Bundestag, Schriftenreihe Band 4, Opladen: Leske + Budrich.