

12.3 Zukunftswerkstatt – Moderationsmethode

Der Begriff des „Moderierens“ als einer spezifischen Art und Weise, Gruppen zu leiten, gehört heute zum allgemeinen Sprachgebrauch. Eine Moderatorin versteht sich als Dienstleisterin für eine Gruppe, damit diese Themen und Inhalte erarbeiten kann. Sie hat selbst nicht zwangsläufig Expertise für das Thema, sondern sie hilft den Mitgliedern einer Gruppe, ihre eigene Expertise zur Geltung zu bringen. Typische Kennzeichen der Moderation sind die Arbeit mit der Flipchart, Kartenabfragen und eine ausgeprägte Strukturierung des Kommunikationsprozesses.

Diese Art zu arbeiten hat zwei Wurzeln: Zukunftswerkstätten und die Moderationsmethode sind ungefähr zur gleichen Zeit entstanden, haben unterschiedliche Quellen, gleichzeitig sehr viele Überschneidungen. „Die beiden Methoden stehen bei aller Verwandtheit für verschiedene Ansätze, Gruppen in ihrer Meinungsbildung und Entscheidungsfindung zu unterstützen“ (Dauscher 2006, S. 10). Der wichtigste Unterschied ist jeweils ihr zentrales Ziel. Während die Zukunftswerkstatt von den Zukunftsforschern Robert Jungk und Norbert R. Müllert als Instrument der Demokratisierung und Partizipation entwickelt wurde, entstand die Moderationsmethode im Kontext der Verbesserung von Kommunikation und Entscheidungsverfahren in der Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung.

12.3.1 ZUKUNFTSWERKSTÄTTEN

Robert Jungk hatte in den 19 sechziger Jahren ein Institut für Zukunftsforschung gegründet. Ausgehend von den Studien des „Club of Rome“ (die sehr frühzeitig vor den ökologischen Katastrophen warnten, die uns heute beschäftigen; vgl. Meadows 1972) interessierte ihn, wie eine Zukunft verantwortlich gestaltet werden könnte. Dabei interessierten ihn weniger theoretische Analysen, sondern vielmehr die individuellen Perspektiven der Menschen. In ersten Befragungen von Menschen auf der Straße stellte er fest, dass sie auf Fragen nach Ideen über ihre eigene Zukunft häufig nur allgemeine vage Vorstellungen hatten. Gleichzeitig beschäftigte er sich mit unterschiedlichen Kreativitätstechniken, insbesondere der Methode des Brainstormings, die der amerikanische Werbefachmann Alex F. Osborn schon Ende der 1930er Jahre erfunden hatte. Nach den ersten Experimenten mit einer neuen Kommunikationskultur im Hochschulumfeld führte er dann in den 1970er Jahren eine Reihe von Zukunftswerkstätten durch, in denen es, zum Beispiel im Rahmen von Stadtplanung, um die Beteiligung der „einfachen Menschen“ an der Entscheidung politischer Fragen ging. Er identifizierte eine Lücke im demokratischen System, weil es allzu selten gelang, die direkt von einer Entscheidung Betroffenen in den Prozess der Entscheidungsfindung wirksam einzubeziehen. So kam es immer wieder zu Situationen, dass Bürgerinnen und Bürger gegen die Umsetzung politischer Entscheidungen protestierten, und im Zuge der allgemeinen demokratischen Aufbruchstimmung der Siebzigerjahre nahm die Zahl von Bürgerinitiativen enorm zu. 1983 legte Jungk dann gemeinsam mit Norbert Müllert das programmatische Buch „Zukunftswerkstätten“ vor. „Ziel der Arbeit in Zukunftswerkstätten ist, jeden interessierten Bürger in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen, die sonst nur Politikern, Experten und Planern vorbehalten ist“ (Jungk/Müllert 1983, 20). Zu der ursprünglichen Konzeption der Zukunftswerkstätten gehörten drei Phasen:

1. Kritik- und Beschwerdephase: Zunächst werden zum jeweiligen Thema unzensuriert Kritik- und Beschwerdepunkte gesammelt.
2. Phantasie- und Utopiephase: In dieser Phase werden, unabhängig von konkreten Sachzwängen, phantasievolle Ideen, Träume und Visionen entwickelt.
3. Umsetzungs- und Planungsphase: In einem letzten Schritt werden im Hinblick auf die realen Bedingungen konkrete Projekte geplant. Die interessantesten Vorschläge aus der Phantasie- und Utopiephase werden ausgewählt, im Hinblick auf ihre Realisierungschancen geprüft und zu konkreten Konzepten ausgearbeitet.

Im Unterschied zu der Moderationsmethode liegt der zentrale Beitrag von Jungk in der zweiten Phase, der Utopiephase. Denn er hatte begriffen, dass die Lösung gesellschaftlicher Probleme nicht einfach in der Fortschreibung linearer Entwicklungen gefunden werden kann, sondern dass es kreativer Sprünge und Entwicklungen bedarf, um innovative zukunftsfähige Lösungen zu finden. „Vor allem die Betonung individueller Phantasieentfaltung in der Gruppe steht im Gegensatz zum üblichen, rein logischen Schließen von heute auf das Morgen. Das bewusste Zurückdrängen der wissenschaftlichen Arbeitsweise, des stets nach allen Seiten abgesicherten Vorgehens eröffnet den Zugang zu den unmittelbaren Lebensumständen, auch zu den irrationalen Elementen, den in jedem schlummernden Gefühlen, Sehnsüchten, Träumen und Visionen“ (Jungk/Müller 1983, S. 45f.).

Eine Zukunftswerkstatt ist eingebettet in eine Vorbereitungsphase, in der die notwendigen inhaltlichen und organisatorischen Fragestellungen geklärt werden, in der die Gruppe gebildet wird und die Gruppe sich findet. Im Anschluss an die Zukunftswerkstatt werden die entwickelten Umsetzungsvorschläge in der Realisierungsphase in die zuständigen Handlungsfelder implementiert. Der Lüneburger

Sozialpädagogikprofessor Waldemar Stange hat in seinem Konzept der Zukunftswerkstätten für Kinder und Jugendliche („Planen mit Phantasie“; DKHW 1997) dieser Realisierungsphase besondere Bedeutung geben und die Zukunftswerkstätten eingebettet in eine „Planungsspirale“.

Rolle des Moderatorinnenteams: Zukunftswerkstätten werden von Moderatorinnen-Teams geleitet. Sie übernehmen die Vor- und Nachbereitung in Abstimmung mit dem jeweiligen Auftraggeber, sorgen für einen angenehmen Rahmen, können die Atmosphäre durch Spiele und Übungen auflockern, sorgen besonders zu Beginn für eine gute Willkommensatmosphäre und haben über die gesamte Zeit alle Teilnehmenden im Blick mit dem Ziel, dass alle angemessen partizipieren können. Sie erläutern den Fahrplan, moderieren das Gespräch, helfen, Inhalte und Ergebnisse zu visualisieren, und bahnen den Kommunikationsprozess. Insbesondere kommt es darauf an, den in unmoderierten Gruppenprozessen üblichen ungünstigen Diskussionskulturen entgegenzuwirken: Vielredende bremsen, Schweigende ermutigen, langatmiges Meckern unterbinden. Für die Fantasiephase beschreiben Jung und Müllert besonders zwei wichtige Aufgaben:

- Der Moderierende „muss energisch gegen das berühmt-berüchtigte ‚Das geht doch gar nicht, das ist zu verrückt‘ einschreiten, denn solche Einwände ersticken alle Bemühungen, aus dem Gewohnten auszubrechen;
- Er muss es verstehen, immer wieder zu motivieren, Fragen zu stellen und neue Anläufe zu wagen“ (Jungk/Müllert 1983, S. 106).

Gerade in dieser Phase kann die Moderatorin den Teilnehmenden helfen, über erste klischeehafte Äußerungen hinwegzukommen. Durch gutes Nachfragen und durch Ermutigung werden Teilnehmende unterstützt, tiefer liegende Schichten der Fantasie zu aktivieren und dann tatsächlich neue Ideen kreativ zu entwickeln.

Verfahrensregeln: Folgende Verfahrensregeln und Techniken helfen einer Gruppe, negative Effekte zu überwinden und eine Beteiligung aller Gruppenmitglieder zu ermöglichen:

- **Diskussionsverzicht:** Insbesondere die Kritikphase ist nach dem Konzept des Brainstormings konzipiert. Hier gibt es einen klaren Verweis auf den Diskussionsverzicht, denn die Sammlung kritischer Themen ist geradezu eine Einladung zu endlosen Kontroversen und Diskussionen, wenn der Moderator hier nicht stringent steuert.
- **Visualisierungstechnik:** in allen Werkstattphasen werden alle Äußerungen in Stichworten auf Papierbögen protokolliert. „Diese Technik lässt zahlreiche Wortmeldungen zu und zeigt genau den jeweiligen Diskussionsstand an. (...) Durch das ständige sichtbar machen können die Teilnehmer die Arbeit überschauen und selbst tätig werden, indem sie, wann immer sie wollen, einen Stift in die Hand nehmen und ihren Beitrag schreiben. Gerade durch diese Aktivierung wird die Werkstatt ihrem Namen gerecht. Jeder kann ‚mitwirken‘“ (Jungk/Müllert 1983, S. 93f.).
- **Auswahl- und Entscheidungsverfahren:** Die Auswahl von Themen und die Schwerpunktsetzung wird transparent vor allen Gruppenmitgliedern erledigt. Jungk und Müllert beschreiben zwei zentrale Optionen: mit der Rubrizierung werden alle genannten Punkte Oberthemen zugeordnet, und durch die Anzahl der zugeordneten Äußerungen entsteht schon ein visueller Eindruck von Gewichtung. Als alternative Methode beschreiben sie die Punktevergabe, bei der auf das Themen-Clustering verzichtet wird, und die Teilnehmenden Klebepunkte zu den Äußerungen kleben, die sie selbst auch für wichtig halten. Um mehr Flexibilität zu ermöglichen und der Tatsache gerecht zu werden, dass die Teilnehmenden häufig mehrere Themen für wichtig halten, erhalten sie mehrere Kritikpunkte und können sie mehreren Themen zuordnen oder alle Punkte einem Thema zuordnen, wenn es für sie herausragende Bedeutung hat.

Transfer auf den schulischen Bereich: Zukunftswerkstätten bieten sich als sehr gut geeignete Methode auch für den Einsatz in Schulen an. Als Methode, die erfahrungsorientierte, kreative und partizipative Elemente verbindet, eignet sie sich für den Einsatz im Unterricht und im gesamten Schulleben. Insbesondere der Pädagoge Olaf-Axel Burow hat das Konzept der Zukunftswerkstätten für das Handlungsfeld der Schule verfügbar gemacht und mit eigenen Impulsen weiterentwickelt. Er nutzt die Methode zum Beispiel für Schulentwicklungsprozesse, in denen er davon ausgeht, dass „Lehrer und Schüler kompetente Schulentwickler sind – vorausgesetzt man bietet Ihnen einen Rahmen, in dem sie Erfolgswissen austauschen können. Hierzu haben wir – in Modifikation der Zukunftswerkstatt Robert Jungks – das Verfahren der „wertschätzen Schulentwicklung entworfen“ (Burow 2012, S. 12).

12.3.2 MODERATIONSMETHODE

Die Ursprünge der *Moderationsmethode* (hier geht es um ein geschlossenes Konzept der Arbeit mit Gruppen, im Unterschied zu einzelnen *Moderationsmethoden*, die in Gruppenleitung unterschiedlichster Ausrichtung integriert werden) liegen in der Arbeit der Unternehmensberatung Quickborn, die in der Verbindung von Entscheidungsverfahren, Visualisierungsmethoden und Interaktionsstrukturierung die Moderationsmethode entwickelte (vgl. Dauscher 2006, S. 16). Die Erfinder der Methode aus dem Quickborner Team Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter Straub beschreiben in ihrem Buch „Kurzmoderation“ (1987) das Entstehungsumfeld der Moderationsmethode ähnlich wie Jungk und Müllert in den durch die Studentenunruhen aufgewirbelten Hochschulen. Um die vielfältigen Kommunikations- und Diskussionsprozesse produktiver zu gestalten, begannen sie nach einer Phase des Experimentierens und Entwickelns 1973, andere Menschen mit der Moderationsmethode auszubilden. Ähnlich wie die Zukunftswerkstätten war die Moderationsmethode dafür gedacht, Menschen dabei zu unterstützen, politische, verwaltungs- und organisationsinterne Kommunikationsprozesse und Entscheidungsverfahren befriedigender zu lösen. Kleber u.a. (1987) beschreiben die Moderationsmethode „als eine Mischung aus Planungs- und Visualisierungstechniken, aus Gruppendynamik und Gesprächsführung, aus Sozialpsychologie, Soziologie, Betriebs- und Organisationslehre mit einem Verständnis von sozialen und psychischen Prozessen, die sich an Erkenntnisse und Erfahrungen der Humanistischen Psychologie anlehnen“ (ebd., S. 8). Ihnen ging es nicht nur um Gesprächstechniken. Vielmehr sei die Haltung des Moderators zu den Menschen und zu den Problemen der Angelpunkt der Moderationsmethode. Im Gegensatz zum Lehrer, Trainer oder Vorgesetzten habe der Moderator gewissermaßen eine Hebammenfunktion. „Er hilft der Gruppe, sich selbst zu verstehen, ihre Ziele und Wünsche zu formulieren, Lösungen zu erarbeiten und die Umsetzung sicherzustellen“ (ebd., S. 8).

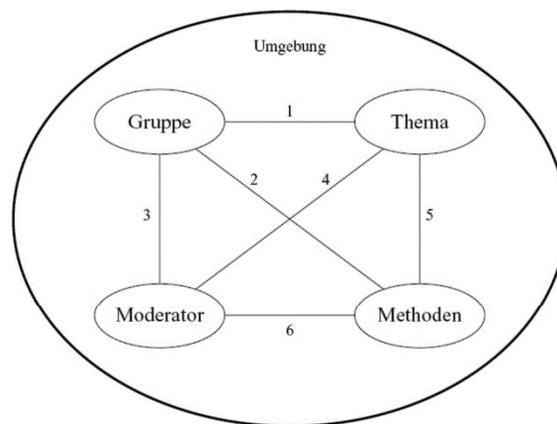


Abb. 10: Das Interaktions- und Rollengeflecht in der Moderationsmethode (Dauscher 2006, S. 18)

Dauscher hat die Bezüge zwischen den unterschiedlichen Aspekten der Moderationsmethode visualisiert (siehe Abb. 10). Daraus ist abzulesen, dass es bei dieser Methode nicht um die Anwendung irgendwelcher Techniken geht, sondern dass sie eine komplexe professionelle Kompetenz in der Leitung von Gruppen ermöglicht.

In der Folgezeit entstanden vielfältige Variationen und Kombinationen (Open Space, World Cafe), die mit originellen Namen Innovationen suggerierten, ohne dass wirkliche Verbesserungen stattfanden.



Download 8: Weitere Hinweise zur Leitung von Zukunftswerkstätten und zur Arbeit mit der Moderationsmethode

12.4 Der systemische Blick auf die Arbeit mit Gruppen: „Lernfähig, aber unbelehrbar!“⁷

Neben der Beratungstätigkeit im Einzelsetting oder mit Familien haben systemisch arbeitende Beraterinnen und Therapeuten sich ebenfalls mit der Frage beschäftigt, wie die Gruppe als Ressource zu nutzen ist. Zur zentralen Gruppenerfahrung aller Fachkräfte, die systemische Ausbildungen haben, gehört die Zugehörigkeit zu einer Ausbildungsgruppe. Und die Lehrenden in der systemischen Arbeit haben von Beginn an die Ausbildungsgruppen nicht einfach nur als Ansammlung von lernenden Individuen betrachtet, sondern die Gruppe auch als exemplarisches System betrachtet, in dem und an dem man lernen kann,

⁷ Arnold 2017, S. 24

was Systeme sind, wie sie funktionieren und wie man sie beeinflussen kann. Gleichzeitig schließen die Systemikerinnen ebenso an vorhandene Konzepte der Arbeit mit Gruppen mit ihrem reichhaltigen Methodenschatz an. Gibt es originär systemische Aspekte in der Arbeit mit Gruppen? Hier sind einige Punkte zu nennen:

- Wie in der gesamten systemischen Arbeit ist die Haltung von Bedeutung. Wenn eine Gruppenleiterin mit einem ressourcenorientierten Blick und einer wertschätzenden Haltung in einer Gruppe agiert, kann sie in hohem Maße dazu beitragen, dass die Gruppe einen entsprechenden Umgang miteinander findet und ihre wie auch immer gearteten Aufgaben lösen kann.
- Der stärkste Unterschied mag durch den theoretischen Hintergrund definiert sein, der das Handeln eines systemisch agierenden Gruppenleiters leitet. „Systemische Theorien klingen als Hintergrundrauschen mit an“ (Molter/Hargens 2006, S. 206). Hier kann z.B. das Konstrukt der Systemtheorie – z.B. die Idee der Autopoiesis, dass sich die Mitglieder und die Gruppe sich nur selbst entwickeln und weiterentwickeln, aber nicht von außen zielgerichtet verändert werden können – handlungsleitend sein. So ergeben sich Optionen für Entwicklungsanreize durch „Verstörungen“, die die maßgebliche Struktur irritieren und zu einer Neuorganisation auf einer neuen, besseren Ebene führen. Wie kann man sich das vorstellen?
 - o Wenn eine Gruppe - zum Beispiel ein Team - sehr stark durch eine negative klagende Haltung geprägt ist, können systemische Fragen nach positiven Ausnahmen, die Wertschätzung für das Aushalten des Zustandes oder Methoden wie das Reframing (siehe Onlineanlage „Systemische Fragen und Reframing“) diesen Gruppenzustand irritieren.
 - o Die Visualisierung der Beziehungen in einer Gruppe durch eine Aufstellung gibt allen Beteiligten neue Informationen und Sichtweisen über sich selbst in Beziehung zu der Gruppe (vgl. Onlinematerial „Lebendige Statistik“).
 - o Die Aufforderung, die Plätze miteinander zu wechseln, erbringt eine neue Sitznachbarinnen und irritiert die Herausbildung fester Ordnungen.
- Ansätze, die sich systemisch legitimieren, sollten in erster Linie die Klienten als Urheber von Veränderungen sehen (Molter/Hargens 2006, S. 208). Insbesondere im Feld der Gruppentherapie gäbe es einen Wettstreit um den richtigen Therapieansatz (über 400 verschiedene psychotherapeutische Ansätze kämpften um Anerkennung), insofern käme der fachlichen Position des Gruppenleiters die ausschlaggebende Rolle zu. „In der praktischen Anwendung sieht es dann oft so aus, dass die Leiter sich als eine Art Alleinunterhalter sehen und die Gruppenmitglieder in unterschiedlicher Weise von Zeit zu Zeit um Feedback bitten“ (ebd., S. 207). Hargens und Molter leiten demgegenüber aus dem konstruktivistischen Denken die Idee ab, dass nicht die Gruppenleitung die wichtigste Person ist, sondern respektieren die Gruppe als „Held“, wollen „die Gruppenteilnehmer als kompetente, erfindungsreiche und kundige Mitgestalter (...) begreifen und ihnen mit Wertschätzung und Respekt (...) begegnen“. (ebd., S. 208)
- Ein weiterer Beitrag systemischen Denkens ist es, die Gruppe gleichzeitig als soziales System mit eigenen Regeln, Rollen, Ritualen und Beziehung zu sehen und die Bezüge der Gruppenmitglieder in die Herkunftssysteme zu erkennen, aus denen sie Erwartungen, Kommunikationsmuster und erlernte Verhaltensweisen mitbringen. Es gibt keine Gruppe „an sich“, sondern jede Gruppe befindet sich in Wechselwirkungen zu vielen anderen Systemen. Die Gruppe wird als Chance gesehen, Denk- und Verhaltensmuster zu überprüfen und zu verändern, neue Gewohnheiten zu entwickeln, neue Beziehungen aufzubauen. Die Interventionen des systemischen Gruppenakteurs wollen eine „förderliche Selbstorganisation“ (ebd., S. 211) ermöglichen, ressourcenorientierte Entwicklungen prägen, dies alles in einer angstfreien Atmosphäre.

((Praxisbeispiel))

In der Elternschule Hamm suchten wir nach einem Weg, um Eltern in der Phase des Übergangs Schule-Beruf besser einzubeziehen. Weil bekannt war, dass viele Eltern gut zu erreichen sind, wenn ihre Kinder Projektergebnisse präsentieren, führten wir in den entsprechenden Jahrgangsstufen Projektstage mit den Schulklassen durch, in denen sich die Schülerinnen und Schülern mit ihren beruflichen Perspektiven auseinandersetzten. Dazu gehörte die Aufgabe, die eigenen Eltern zu interviewen, wie sie in der gleichen Lebensphase ihren Beruf gefunden hatten. Die Ergebnisse wurden auf Plakaten dargestellt und zum Abschluss präsentiert. Bei den Abschlussveranstaltungen kamen erstaunlich viele Eltern, und es kamen viele Gespräche zwischen allen Beteiligten zustande. An diesem Beispiel zeigt sich, wie die verschiedenen Systemebenen Klasse-Familie und Schülergeneration-Elterngeneration verflochten und sichtbar wurden, mit vielen positiven Entwicklungen für die Schülerinnen (vgl. Göckler 2007).

((Ende Praxisbeispiel))

- Hesse sieht zum Beispiel den wesentlichen Unterschied zwischen dem Gruppentherapeuten und der Gruppe darin, „dass die Gruppenmitglieder Experten hinsichtlich ihrer Zwecke sind und er der

Experte ist hinsichtlich der Mittel, diese zu erreichen“ (Hesse 2006, S. 14). Er beschreibt die Position des Gruppentherapeuten in Bezug auf die Gruppe als Grenzgänger zwischen Zugehörigkeit und Außenperspektive. Für die Gruppentherapeutin bestehe die Aufgabe darin, zwischen der Innenperspektive und der Außenperspektive eine gute Balance zu finden. Aus der Außenperspektive ergeben sich aus der Beobachtung der Gruppenprozesse neue Ideen für hilfreiche Interventionen, während die Innenperspektive notwendig ist, um als Teil des Systems die internen Prozesse überhaupt verstehen zu können (vgl. Hesse 2006, S. 15).

Auf Basis einer systemischen Haltung, entsprechender theoretischer Annahmen und einer Rollen- und Positionsklärung ergeben sich eine Vielzahl systemischer Interventionsoptionen, die es zum Teil in anderen Gruppenkonzepten auch gibt, die zum Teil aber auch originäre Beiträge der Systemiker für die Arbeit mit Gruppen sind.

Es muss allerdings beachtet werden, dass die beschriebenen Methoden ursprünglich aus therapeutischen bzw. beraterischen Kontexten stammen und einer entsprechenden Qualifizierung und Schulung (Kontaktadressen im Anhang) bedürfen. Wenn Fachkräfte sie mit der entsprechenden Kompetenz in schulische Gruppenprozesse einbringen, können Sie allerdings wertvolle Beiträge für individuelle Entwicklungsprozesse der beteiligten Menschen (Eltern, Kinder und Jugendliche, aber auch Fachkräfte) liefern.



Download 9: Vertiefende systemische Aspekte der Gruppenleitung

12.5 Motivierende Gesprächsführung: „Tanze mit dem Widerstand!“

„Motivierende Gesprächsführung“ (MI) bietet nicht nur für die Einzelfallarbeit, sondern auch für die Arbeit mit Gruppen wertvolle Impulse. Erwähnenswert sind hier vor allem die Arbeiten der beiden amerikanischen Rehabilitationsforscher Karen C. Ingersoll und Christopher C. Wagner, die Motivational Interviewing als Methode der Gruppenberatung entwickelt und evaluiert haben (Wagner/Ingersoll 2012). In Deutschland hat sich die GK Quest Akademie um dieses Thema verdient gemacht, deren Geschäftsführer, der Psychologe Uli Gehring seit Jahren Weiterbildungen zu „MI in Gruppen“ gibt.

Mein persönlicher Gewinn aus der MI-Ausbildung für die Arbeit in Gruppen war vor allem der Baustein „Umgang mit Widerstand“. Ich arbeitete schon seit vielen Jahren regelmäßig als Fortbildner und Trainer mit Gruppen, und immer wieder brachten mich Teilnehmende aus dem Konzept, wenn sie die aus meiner Perspektive gut aufbereiteten und begründeten Inhalte infrage stellten. Sätze wie „Sie können hier gut reden, aber an meiner Schule funktioniert das nicht!“ oder „Was sie hier erzählen, habe ich alles schon im Studium gehört“ brachten mich aus dem Konzept, ärgerten mich und machten mir schlaflose Nächte. Meine Standard-Strategie im Umgang damit war, dagegen zu argumentieren, noch gründlicher zu arbeiten, alle möglichen Einwände zu antizipieren, doch brachte mich das alles nicht weiter, denn jede Gruppe hat mindestens einen Skeptiker, der am Ende sagt: „Alles schön und gut, was sie da sagen, aber...“.

Die entsprechenden Lektionen in der MI-Ausbildung gaben mir eine andere Sichtweise und ganz praktisches Handwerkszeug im Umgang mit Widerständen, und nachdem ich zum ersten Mal ausprobiert hatte, auf derartige Statements mit Interesse und Neugierde auf die Sichtweise meines Gegenübers einzugehen statt mit weiteren Argumenten zu reagieren, war ich unglaublich verwundert, wie schnell ich Teilnehmende wieder ins Boot des Kommunikations- und Denkprozesses zurückgewinnen konnte.

Grundverständnis des MI in der Leitung von Gruppen

Gehring beschreibt die MI Gruppenarbeit als einen lösungsorientierten Ansatz (GK Quest Akademie o.J., S. 1). Sie richtet sich auf die konstruktiven Kräfte der Teilnehmenden, will nicht psychopathologische Symptome auflösen oder vergangene Verletzungen oder Traumata aufarbeiten. Eine solche lösungsorientierte Arbeit kann nur gelingen, wenn eine Gruppenleitung die jeweilige Gruppe auf diesem Weg begleitet und positive Orientierung bietet. „Gruppensettings sind künstliche Zusammenkünfte und für viele Menschen beängstigend, gerade zu Beginn. Außerdem impliziert ein Gruppensetting, dass sich die Teilnehmenden öffnen sollen und sie sich in gewisser Weise ausgeliefert gegenüber der Gruppenleitung erleben (merke: Sollen setzt Können voraus!)“ (GK Quest Akademie o.J., S. 1). Wenn Menschen ohne eine konstruktiv gestaltende Führung zusammentreffen und vielleicht sogar noch durch konfrontative, aufdeckende Gruppeninterventionen ihre negative Emotionen „hochgekocht“ werden, können Gruppenerfahrungen Menschen beängstigen und vielleicht sogar schädlich wirken. Gehring spricht in seinen Seminaren immer wieder von der „Gruppe als Monster“.

Die Besonderheit der MI-Gruppenleitung kann durch den Satz „Tanze mit dem Widerstand“ charakterisiert werden, den Miller und Rollnick für die Bewältigung schwieriger Gesprächssituationen geprägt haben. Wagner und Ingersoll greifen diese musikalische Metapher auf und vergleichen die Gruppenleitung mit