Wenn Störungen stören
und Interaktion in Gruppen uns herausfordert

Dr. Hella Dietz, Soziologin, Supervisorin, Paar- und Organisationsberaterin – Vortrag auf dem swf Forum – 7. Mai 2026

Ausgangspunkt

Systemisches/systemtheoretisch inspiriertes Arbeiten bewertet Störungen positiv

Ausgangspunkt

Systemisches/systemtheoretisch inspiriertes Arbeiten bewertet Störungen positiv

Interventionen: „Stören statt steuern!“

Ausgangspunkt

Systemisches/systemtheoretisch inspiriertes Arbeiten bewertet Störungen positiv

Interventionen: „Stören statt steuern!“

Prozess: „Störungen haben Vorrang“

Ausgangspunkt

Systemisches/systemtheoretisch inspiriertes Arbeiten bewertet Störungen positiv

Interventionen: „Stören statt steuern!“

Prozess: „Störungen haben Vorrang“

Rolle und Auftrag: „Anschlussfähig stören“ und „Störungen besprechbar machen“

Ausgangspunkt

Systemisches/systemtheoretisch inspiriertes Arbeiten bewertet Störungen positiv

Interventionen: „Stören statt steuern!“

Prozess: „Störungen haben Vorrang“

Rolle und Auftrag: „Anschlussfähig stören“ und „Störungen besprechbar machen“

Modell in der systemtheoretisch inspirierten Literatur häufiger: Berater:in berät Organisationssystem, seltener: Fokus auf Interaktionssystem aller Beteiligten

Merkmale

Gibt es überhaupt Störungen, die zu sehr stören?

Merkmale

Gibt es überhaupt Störungen, die zu sehr stören?

Störungen = vorübergehende (!) Abweichungen vom Erwarteten

Merkmale

Gibt es überhaupt Störungen, die zu sehr stören?

Störungen = vorübergehende (!) Abweichungen vom Erwarteten

Stören dann zu sehr, wenn

-> eine Gruppe nicht mehr zum Thema zurück findet

-> ein zuvor entspannter Austausch plötzlich zu einem Minenfeld wird

-> eine Gruppe verstummt, Kommunikation ganz abbricht

Merkmale

Gibt es überhaupt Störungen, die zu sehr stören?

Störungen = vorübergehende (!) Abweichungen vom Erwarteten

Stören dann zu sehr, wenn

-> eine Gruppe nicht mehr zum Thema zurück findet

-> ein zuvor entspannter Austausch plötzlich zu einem Minenfeld wird

-> eine Gruppe verstummt, Kommunikation ganz abbricht

Störungen sind Beobachtungsphänomene

-> Gruppe und/oder Beraterin und/oder Dritte schreiben Störung zu

Merkmale

Gibt es überhaupt Störungen, die zu sehr stören?

Störungen = vorübergehende (!) Abweichungen vom Erwarteten

Stören dann zu sehr, wenn

-> eine Gruppe nicht mehr zum Thema zurück findet

-> ein zuvor entspannter Austausch plötzlich zu einem Minenfeld wird

-> eine Gruppe verstummt, Kommunikation ganz abbricht

Störungen sind Beobachtungsphänomene

-> Gruppe und/oder Beraterin und/oder Dritte schreiben Störung zu

Murmelgruppen: Welche Beispiele solcher Störungen begegnen Ihnen in Ihrem Alltag?

Gliederung

Was Sie erwartet

1. Wie blicken wir auf Störungen?
2. Murmelgruppe: Beispiele
3. Fallbeispiel: Lehre zum Umgang mit Diversität an der Alice-Salomon-Hochschule
4. Was schon einmal hilfreich war: Anonymer Briefkasten und Metakommunikation
5. Unterschiedliche Auflösungen paradoxer Erwartungen
6. Erkunden der Notlage/des Unbehagens im Interaktionssystem
7. Diskussion

3. Fallbeispiel

Lehre zum Thema „Diversität: Methodische Ansätze“ an der ASH Berlin

3. Fallbeispiel

Lehre zum Thema „Diversität: Methodische Ansätze“ an der ASH Berlin

Einige frühe Rückmeldungen:
„Wir hätten es uns schlimmer vorgestellt“
„Wir hatten Sorge, dass wir weniger offen sprechen können“

3. Fallbeispiel

Lehre zum Thema „Diversität: Methodische Ansätze“ an der ASH Berlin

Einige frühe Rückmeldungen:
„Wir hätten es uns schlimmer vorgestellt“
„Wir hatten Sorge, dass wir weniger offen sprechen können“

Arbeitshypothese:
Erwartung an „richtiges Sprechen an der ASH“ macht es nicht leicht offen zu sprechen

3. Fallbeispiel

Lehre zum Thema „Diversität: Methodische Ansätze“ an der ASH Berlin

Einige frühe Rückmeldungen:
„Wir hätten es uns schlimmer vorgestellt“
„Wir hatten Sorge, dass wir weniger offen sprechen können“

Arbeitshypothese:
Erwartung an „richtiges Sprechen an der ASH“ macht es nicht leicht offen zu sprechen

Intervention 1: Anonymer Briefkasten: „Was könnte hier nicht gesagt werden?“

3. Fallbeispiel

Lehre zum Thema „Diversität: Methodische Ansätze“ an der ASH Berlin

Einige frühe Rückmeldungen:
„Wir hätten es uns schlimmer vorgestellt“
„Wir hatten Sorge, dass wir weniger offen sprechen können“

Arbeitshypothese:
Erwartung an „richtiges Sprechen an der ASH“ macht es nicht leicht offen zu sprechen

Intervention 1: Anonymer Briefkasten: „Was könnte hier nicht gesagt werden?“

-> für manche eine Entlastung: „Ich bin nicht allein“

3. Fallbeispiel

Lehre zum Thema „Diversität: Methodische Ansätze“ an der ASH Berlin

Einige frühe Rückmeldungen:
„Wir hätten es uns schlimmer vorgestellt“
„Wir hatten Sorge, dass wir weniger offen sprechen können“

Arbeitshypothese:
Erwartung an „richtiges Sprechen an der ASH“ macht es nicht leicht offen zu sprechen

Intervention 1: Anonymer Briefkasten: „Was könnte hier nicht gesagt werden?“

-> für manche eine Entlastung: „Ich bin nicht allein“
-> für manche ein Schock: „Das wir so unterschiedlich sind, hätte ich nie erwartet…“

4. „Was schon einmal hilfreich war“

Metaebene statt Inhaltsebene, vom Was zum Wie…

4. „Was schon einmal hilfreich war“

Metaebene statt Inhaltsebene, vom Was zum Wie…

…oder systemtheoretisch formuliert: von der Beobachtung 1. zur Beobachtung 2. Ordnung, um unbewusste Muster der Kommunikation zu identifizieren

4. „Was schon einmal hilfreich war“

Metaebene statt Inhaltsebene, vom Was zum Wie…

…oder systemtheoretisch formuliert: von der Beobachtung 1. zur Beobachtung 2. Ordnung, um unbewusste Muster der Kommunikation zu identifizieren

-> Paradoxe Erwartungen: „Offen sprechen & diversitätssensibel sprechen“

4. „Was schon einmal hilfreich war“

Metaebene statt Inhaltsebene, vom Was zum Wie…

…oder systemtheoretisch formuliert: von der Beobachtung 1. zur Beobachtung 2. Ordnung, um unbewusste Muster der Kommunikation zu identifizieren

-> Paradoxe Erwartungen: „Offen sprechen & diversitätssensibel sprechen“

„Wir wollen offen sprechen, haben aber Sorge vor sozialer Sanktionierung und wissen eigentlich nicht, welche Bemerkungen schon verletzen (könnten), warum darf ich zum Beispiel nicht Migrationshintergrund sagen?“

4. „Was schon einmal hilfreich war“

Metaebene statt Inhaltsebene, vom Was zum Wie…

…oder systemtheoretisch formuliert: von der Beobachtung 1. zur Beobachtung 2. Ordnung, um unbewusste Muster der Kommunikation zu identifizieren

-> Paradoxe Erwartungen: „Offen sprechen & diversitätssensibel sprechen“

„Wir wollen offen sprechen, haben aber Sorge vor sozialer Sanktionierung und wissen eigentlich nicht, welche Bemerkungen schon verletzen (könnten), warum darf ich zum Beispiel nicht Migrationshintergrund sagen?“

„Wir haben uns lange mit diesen Themen beschäftigt, wollen unser Wissen und unsere Erfahrungen gerne teilen und offener Austausch ist grundsätzlich gut, wir wollen aber unbedingt verhindern, dass hier (wieder) am Schmerz von Vulnerablen gelernt wird!“

5. Paradoxie

Begriffsklärung

5. Paradoxie

Begriffsklärung

Definition Paradoxie: „Gegenstand einer Beobachtung, die den Beobachter zum endlosen Oszillieren zwischen zwei Positionen zwingt“ (Luhmann 2017: 34)

5. Paradoxie

Begriffsklärung

Definition Paradoxie: „Gegenstand einer Beobachtung, die den Beobachter zum endlosen Oszillieren zwischen zwei Positionen zwingt“ (Luhmann 2017: 34)

Logische Paradoxie: „Dieser Satz ist falsch.“

5. Paradoxie

Begriffsklärung

Definition Paradoxie: „Gegenstand einer Beobachtung, die den Beobachter zum endlosen Oszillieren zwischen zwei Positionen zwingt“ (Luhmann 2017: 34)

Logische Paradoxie: „Dieser Satz ist falsch.“

Pragmatische Paradoxie: „Notlage“ durch zwei widerstreitende Handlungsanweisungen
-> Führt zu Überforderung, Kopfschmerzen, Streit, Flucht… (Richter/Groth 2025: 18 ff.)

5. Paradoxie

Begriffsklärung

Definition Paradoxie: „Gegenstand einer Beobachtung, die den Beobachter zum endlosen Oszillieren zwischen zwei Positionen zwingt“ (Luhmann 2017: 34)

Logische Paradoxie: „Dieser Satz ist falsch.“

Pragmatische Paradoxie: „Notlage“ durch zwei widerstreitende Handlungsanweisungen
-> Führt zu Überforderung, Kopfschmerzen, Streit, Flucht… (Richter/Groth 2025: 18 ff.)

Lösungsoption: Statt Entscheidung zwischen A und B -> Management der Paradoxie

5. Paradoxiemanagement im Fallbeispiel

Paradoxes entweder-oder ersetzen durch...

5. Paradoxiemanagement im Fallbeispiel

Paradoxes entweder-oder ersetzen durch...

1. ...sowohl als auch
   -> zeitlich Oszillieren, gesteuert oder spontan

5. Paradoxiemanagement im Fallbeispiel

Paradoxes entweder-oder ersetzen durch...

1. ...sowohl als auch
   -> zeitlich Oszillieren, gesteuert oder spontan

2. ...manche dies, manche das
   -> Unterschiedlich agierende Kleingruppen oder unterschiedliche Rollen

5. Paradoxiemanagement im Fallbeispiel

Paradoxes entweder-oder ersetzen durch…

1. …sowohl als auch
   -> zeitlich Oszillieren, gesteuert oder spontan

2. …manche dies, manche das
   -> Unterschiedlich agierende Kleingruppen oder unterschiedliche Rollen

3. weder-noch
   -> Gruppe verstummt im Plenum
   -> Rückzug auf weniger umstrittene Fragen „rettet“ vor Missstimmungen

5. Paradoxiemanagement im Fallbeispiel

Paradoxes entweder-oder ersetzen durch…

1. …sowohl als auch
   -> zeitlich Oszillieren, gesteuert oder spontan

2. …manche dies, manche das
   -> Unterschiedlich agierende Kleingruppen oder unterschiedliche Rollen

3. weder-noch
   -> Gruppe verstummt im Plenum
   -> Rückzug auf weniger umstrittene Fragen „rettet“ zunächst vor Missstimmungen

   -> von manchen (und mir) als Störung bewertet
   -> paradoxe Erwartungen an Dozentin

6. Was genau ist die „Notlage“...

...oder für was ist Rückzug die Lösung?

6. Was genau ist die „Notlage“...

...oder für was ist Rückzug die Lösung?

-> Beide Gruppen empfinden sich als die Schwächeren

6. Was genau ist die „Notlage“...

...oder für was ist Rückzug die Lösung?

-> Beide Gruppen empfinden sich als die Schwächeren
-> Unbehagen: „Es ist leicht etwas falsch zu machen, vieles kann nicht gesagt werden“

6. Was genau ist die „Notlage“...

...oder für was ist Rückzug die Lösung?

-> Beide Gruppen empfinden sich als die Schwächeren

-> Unbehagen: „Es ist leicht etwas falsch zu machen, vieles kann nicht gesagt werden“

<- Ungerechtigkeit: „So viele Jahrzehnte lang wurden diese Dinge nicht gesehen, sollen jetzt doch wieder die Ängste der Privilegierten im Zentrum stehen?“

6. Was genau ist die „Notlage“...

...oder für was ist Rückzug die Lösung?

-> Beide Gruppen empfinden sich als die Schwächeren
-> Unbehagen: „Es ist leicht etwas falsch zu machen, vieles kann nicht gesagt werden“
<- Ungerechtigkeit: „So viele Jahrzehnte lang wurden diese Dinge nicht gesehen, sollen jetzt doch wieder die Ängste der Privilegierten im Zentrum stehen?“

-> beide Gruppen finden es schwer, aus Sicht der anderen an etwas Schuld zu sein

6. Was genau ist die „Notlage“...

...oder für was ist Rückzug die Lösung?

-> Beide Gruppen empfinden sich als die Schwächeren
-> Unbehagen: „Es ist leicht etwas falsch zu machen, vieles kann nicht gesagt werden“
<- Ungerechtigkeit: „So viele Jahrzehnte lang wurden diese Dinge nicht gesehen, sollen jetzt doch wieder die Ängste der Privilegierten im Zentrum stehen?“

-> beide Gruppen finden es schwer, aus Sicht der anderen an etwas Schuld zu sein
-> Erschüttertes Selbstverständnis: „Wollen offen sprechen, aber nicht verletzen und nicht wie Rechte klingen, wir sind doch Teil der Guten...“

6. Was genau ist die „Notlage“...

...oder für was ist Rückzug die Lösung?

-> Beide Gruppen empfinden sich als die Schwächeren
-> Unbehagen: „Es ist leicht etwas falsch zu machen, vieles kann nicht gesagt werden“
<- Ungerechtigkeit: „So viele Jahrzehnte lang wurden diese Dinge nicht gesehen, sollen jetzt doch wieder die Ängste der Privilegierten im Zentrum stehen?“

-> beide Gruppen finden es schwer, aus Sicht der anderen an etwas Schuld zu sein
-> Erschüttertes Selbstverständnis: „Wollen offen sprechen, aber nicht verletzen und nicht wie Rechte klingen, wir sind doch Teil der Guten...“
-> Erschüttertes Selbstverständnis: „Machen wir es wirklich so schwer, offen zu sprechen? Etablieren Tabus? Klingt wie rechte Rhetorik, wir sind doch die Guten....“

6. Was genau ist die „Notlage“...

...oder für was ist Rückzug die Lösung?

-> Beide Gruppen empfinden sich als die Schwächeren
-> Unbehagen: „Es ist leicht etwas falsch zu machen, vieles kann nicht gesagt werden“
<- Ungerechtigkeit: „So viele Jahrzehnte lang wurden diese Dinge nicht gesehen, sollen jetzt doch wieder die Ängste der Privilegierten im Zentrum stehen?“

-> beide Gruppen finden es schwer, aus Sicht der anderen an etwas Schuld zu sein
-> Erschüttertes Selbstverständnis: „Wollen offen sprechen, aber nicht verletzen und nicht wie Rechte klingen, wir sind doch Teil der Guten...“
-> Erschüttertes Selbstverständnis: „Machen wir es wirklich so schwer, offen zu sprechen? Etablieren Tabus? Klingt wie rechte Rhetorik, wir sind doch die Guten....“

-> Interaktionssystem: Welche Erwartungen übernehme ich? Unbehagen als Signal...

Was genau ist die „Notlage“, Teil 2

Irritationen der Identität, der Selbstdarstellung

Was genau ist die „Notlage“, Teil 2

Irritationen der Identität, der Selbstdarstellung

George Herbert Mead: Identität = Synthese von „me“ und „I“

Was genau ist die „Notlage“, Teil 2

Irritationen der Identität, der Selbstdarstellung

George Herbert Mead: Identität = Synthese von „me“ und „I“

Philipp Hübl: Moralspektakel
-> Moralische Haltung wird zunehmend zu Symbol für Zugehörigkeit und Status
-> manchmal auch zu Waffe, um Macht auszuüben oder sich zu verteidigen

Was motivieren kann, Unbehagen zu erkunden...

...einige Vorschläge

Was (noch) motivieren kann, Unbehagen zu erkunden...

...einige Vorschläge

Gemeinsame Aufgabe
-> eine (Lern)Gruppe ist kein Team, aber hier: gemeinsames Interesse an Weiterbildung

Was motivieren kann, Unbehagen zu erkunden...

...einige Vorschläge

Gemeinsame Aufgabe
-> eine (Lern)Gruppe ist kein Team, aber hier: gemeinsames Interesse an Weiterbildung

Vertrauen
-> wiederkehrende Erfahrungen von Machen-Lassen und Grenzensetzen

Was motivieren kann, Unbehagen zu erkunden...

...einige Vorschläge

Gemeinsame Aufgabe
-> eine Gruppe ist kein Team, hier: gemeinsames Interesse an Weiterbildung

Vertrauen
-> wiederkehrende Erfahrungen von Machen-Lassen und Grenzensetzen

Wenn Preis für Kommunikationsabbruch hoch ist
-> David Schnarch: „Menschen wachsen in Liebesbeziehungen“

Beispiele aus den Murmelgruppen

Diskussion

Gibt es paradoxe Erwartungen?

Was würde ein anonymer Briefkasten vielleicht zutage fördern?

Welche Aspekte der Identität könnten bedroht sein?

Was könnte motivieren, unangenehme Emotionen in Kauf zu nehmen?
(Gemeinsame Aufgabe, Vertrauen, Beziehungen...)

Für wen ist die Störung überhaupt eine Störung? Und warum?
-> Was würde ich gewinnen, wenn ich es als weise Auf-Lösung erzähle? Was verlieren?

Vielen Dank!