

Karl Schattenhofer

Kommentar zu

Werner Zimmer-Winkelmann (2017): das Elend der Gruppendynamik – Anpassung und Unterwerfung im „gruppendynamischen Raum“ – von der DGGO verschicktes Manuskript

Lieber Werner,

da ich nicht wie ursprünglich geplant zur DGGO-Versammlung kommen konnte, hatte ich Zeit Dein Manuskript zu lesen und möchte einige Punkte darin kommentieren.

Vieles habe ich mit Interesse und Zustimmung gelesen – gerade den Einstieg über die „Diskussionskultur“ in der DGGO, in der jedes inhaltliche Thema in kürzester Zeit hinter einem Beziehungsthema verschwindet, auch weil sich niemand die Mühe macht Texte wirklich zu Ende zu lesen und /oder über die begrifflichen und theoretischen Mittel verfügt, dazu Stellung zu nehmen. Dazu sind die Voraussetzungen eben sehr unterschiedlich. Da ist es immer leichter über Organisatorisches wie Marketing etc. zu reden. Von daher ist es erfreulich, dass so ein Text wie Deiner erst mal vorliegt. Man kann sich damit auseinandersetzen.

Was mir die fortschreitende Lektüre aber zunehmend vermiest hat, und es schon einiges Durchhaltevermögen erforderte, bis zu Ende zu lesen, war Dein durchgängig schwer erträglicher besserwisserischer Ton und die – in konzeptionellen Auseinandersetzungen allerdings nicht selten praktizierte – Strategie, Dir ein blindes, marktgläubiges, wahrscheinlich auch positivistisches, naiv humanistisches Gegenüber zu schaffen, von dem Du Dich dann genüßlich abgrenzen kannst: Die analytisch orientierte Mainstream Gruppendynamik, der Feld-, Wald- und Wiesentrainer mit ihrem gruppendynamischen Raum. Repräsentiert vor allem durch König / Schattenhofer -. Einführung in die Gruppendynamik. Dazu biegest Du mit Deiner Auswahl an Zitaten und Deiner Lektüreauswahl insgesamt die Aussagen so zurecht, wie Du sie brauchst, auch wenn das Gegenteil davon rauskommt, was eigentlich gemeint war.

Das möchte ich gerne an einigen Beispielen verdeutlichen:

Auf S. 20 in Deinem Text schreibst Du mit einem Zitat von uns:

„In ihrer Einführung zur Gruppendynamik betonen König/Schattenhofer, dass man ihrer Meinung nach gruppendynamische Kompetenz deshalb brauche, um ein "gutes Gruppenmitglied" zu sein und die Gruppendynamik "mitgestalten zu können" - wer auch immer die Maßstäbe festlegt, wann das Urteil "gutes Gruppenmitglied" fällt.

„Es reicht nicht mehr, sich mit dem offiziell verkündeten Zweck und den Zielen einer Gruppe zu identifizieren und an die vermeintlich geltenden Normen anzupassen, um ein ‚gutes Gruppenmitglied‘ zu sein. Vielmehr wird es [!] erforderlich, die Gruppe und ihre Dynamik wahrnehmen und verstehen zu lernen, um sie mitgestalten zu können.“³⁹

Das interpretierst Du in die Richtung, dass es uns nur um die Betonung der Effizienz- und Produktivitätssteigerung geht und läßt ungesagt, dass bei uns der Satz folgt:

„Die Notwendigkeit der Kooperation in Teams und Projektgruppen wird zur Alltagsrealität, und damit nehmen die Möglichkeit **und** der Zwang zu, sich selbst und die Gruppe, denen man angehört, mitzusteuern.“

Man muss sich also mit Haut- und Haaren, auch mit seinen sozialen und sonstigen Kompetenzen in die Arbeit einbringen und kann nicht einfach die „neuen“ Chancen der humanen Teamarbeit als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung nutzen. Das meint auch, dass die Gruppendynamik in der Arbeitswelt immer mit einem bestimmten Verwertungsinteresse eingesetzt wurde. Wir verschleiern den Verwertungszusammenhang nicht, wir legen ihn dar.

Dazu gibt es außerdem aus dem Kreis von Gruppendynamikern und z.B. von TOPS einige Veröffentlichungen, die die aktuellen Zwänge der Arbeitswelt thematisieren und in denen die aktuelle vor allem soziologische Forschung dazu dargestellt wird.

(Z.B. das Themaheft der Zeitschrift Supervision unter dem Titel: „Erschöpft“ Jahrg. 30 Heft 1/2012 Genug ist nicht genug – Endlose Selbstoptimierung durch Training und Beratung, Jahrg. 31, Heft 4 2013 und Wohin soll das Führen – Neue Anforderungen an Führungskräfte und ihre BeraterInnen – Jahrgang 34, Heft 2, 2016).

S. 22. Zitierst Du einen Satz aus unserem Buch zur Verbindung von Feldtheorie und Systemtheorie:

„König/Schattenhofer beziehen sich in ihrer Einführung zur Gruppendynamik auf die Systemtheorie. In ihrem Modell von Gruppen

"wird die Feldtheorie Kurt Lewins durch systemtheoretische Überlegungen erweitert und fortgeführt. Eine Gruppe wird demnach als soziales System verstanden, das durch das Prinzip der Rückbezüglichkeit oder, wie es in der Systemtheorie heißt, durch Selbstreferentialität charakterisiert ist. Man geht davon aus, dass das System Gruppe - innerhalb bestimmter Grenzen - von seinen Umwelten unabhängig ist und frühere Systemzustände spätere beeinflussen.“⁴⁹

Diese Grenzen nun spezifischer zu bestimmen, das wäre doch eine tolle Sache, auf die aber im Interesse der Leserschonung verzichtet wurde. (Die ökonomischen Interessen des Verlags, in dem das Buch publiziert wurde, ließen aber wahrscheinlich kein dickeres Buch zu.).“

Das macht leider erst mal Deine Ignoranz deutlich, weil es schon dickere und ausführlichere Bücher dazu gibt (z.B. Schattenhofer 1992 und Edding, Schattenhofer 2015, und Edding

Schattenhofer 2015), Du hast sie halt nicht zur Kenntnis genommen und unterstellst uns, dass der Verlag uns nicht erlaubt hat, mehr darüber zu schreiben.

Inhaltlich ist in dieser Publikation und in den anderen auch, immer die aus der Gruppensoziologie entlehnte Unterscheidung dargestellt, dass man bei Gruppen sinnvollerweise zwischen einer inneren und einer äußeren Umwelt unterscheidet. Das sollte der gruppenspezifischen/psychologischen Blindheit gegenüber den äußeren Rahmenbedingungen, den gesellschaftlich wirkenden Kräften wie z.B. die unterschiedliche Verteilung von ökonomischem und sozialem/kulturellem Kapital entgegenwirken. Der ausschließliche Blick auf das, aus der Biographie gespeiste, Innenleben der Beteiligten, wird damit erweitert.

Dass Gruppen wie andere soziale Systeme eine Eigengesetzlichkeit entwickeln durch Rückbezüglichkeit ist ein ganz wichtiger Bestandteil gruppenspezifischer Grundannahmen, der Du übrigens auch anhängst. Du schreibst auf Seite 72:

„Der Gruppenprozess ist zwar das Ergebnis psychischer und physischer Handlungen der Subjekte in der Gruppe. Er wirkt in seiner Gesamtheit als "Gruppe" jedoch auf das Subjekt zurück. Dadurch entsteht der Eindruck, als wäre die Gruppe selbst ein eigenständiges, eben soziales Handlungssubjekt.“

Genau darum geht es, dass im Prozess auf einmal eine Gruppe mit Geboten und Verboten, mit Rollen etc. entsteht, die dem Einzelnen als Drittes gegenübertritt und dem er in gewisser Weise auch ausgeliefert ist, wenn er nicht rausfliegen will. Gruppen und Teams sind eben nicht nur die möglichen Orte „echter Dialoge, echter Kooperation“ etc., sondern auch Orte des Zwanges und der Anpassung.

Diesen Zusammenhang zu erfahren und zu reflektieren, dazu dienen gruppenspezifische Trainings, damit man sich etwas weniger blind den entfremdeten Arbeitsprozessen unterwerfen muss.

Besonders angetan hat es Dir der gruppenspezifische Raum, auf den Du immer wieder zurückkommst und den Du für den Gipfel der Verkürzung von Gruppengeschehen auf innerpsychische Zustände hältst. Das kommt auch davon dass Du ihn nach Geramanis zitierst, der ihn bei Antons et al. verkürzt abgeschrieben hat, ohne die Quelle anzugeben. Bei Dir liest sich das auf Seite 32 so:

„Das zentrale Konzept der Analyse gruppenspezifischer Prozesse ist schnell erklärt oben/unten, nah/fern, drinnen/draußen - und jedem Gruppenspezifiker geläufig. Zurück geht das Konzept auf das Jahr 1958, also noch vor die Zeit formulierter Behelfsvorstellungen und basiert auf der Behauptung, dass jeder Mensch drei soziale Grundbedürfnisse habe, die Art und Weise seiner Beziehungsaufnahme zu anderen Menschen bestimmten.⁹⁰ Das war ja das bestehende daran: Das der Kern der Funktionsweise von Gruppenprozessen auf einen Bierdeckel passte und einem Ausbildungskandidaten schnell erklärt war.“

Dieses Konzept des gruppenspezifischen Raums ist im Rahmen des Forschungsprojektes

„Analyse langfristiger Gruppenprozesse am Beispiel von L+B Weiterbildungen“ im Rahmen der DGGO entstanden. Beteiligt waren Antons, Amann, Clausen, König, Schattenhofer und die Ergebnisse sind unter dem Titel „Gruppenprozesse verstehen“ (2002) als Buch erschienen. Wir haben nach der „Überdauernden Geste“ (der Besonderheit) der verschiedenen untersuchten Gruppen gesucht und gefunden, dass sich diese mit den drei Dimensionen des Gruppendynamischen Raums gut beschreiben lassen. Dem gingen viele hermeneutische Textanalysen (in deinen Worten: Genaues beachten der Sprache an der Oberfläche und ihre Untersuchung auf ihre dahinterliegenden Strukturen und Merkmale) voraus, das Modell haben wir dann im Nachhinein als ordnende Struktur für das empirische Material formuliert. Mit der Kategorie der Zugehörigkeit haben wir eine zentrale Dimension identifiziert, die in den bisherigen Modellen aber auch in der Trainingsliteratur wenig Beachtung fand. Du könntest also fragen, welche gesellschaftlichen und ökonomischen Verhältnisse drücken sich darin aus, dass es in den untersuchten (und auch anderen) Gruppen vermehrt um Zugehörigkeit und deren Brüchigkeit geht?

Aber mit Empirie hast Du es wahrscheinlich nicht so, schon mehr mit objektiven Verhältnissen, die muss man nicht untersuchen. Dass das Konzept der drei Dimensionen seine Ursprünge in der Gruppenpsychotherapie hat, sich aber nicht auf das psychoanalytische reduzieren läßt, beschreiben wir da auch.

Auf Seite 58 schreibst Du:

„Die Praxis der Mainstreamgruppendynamik und ihre Begründung neigt zum mythisch esoterischen: „Den unbewußten Kräften wird ein weitaus größerer Einfluß auf das Verhalten des Individuums zugeschrieben als den sichtbaren, bewußten Kräften und in analoger Weise gilt das für das Verstehen von Gruppenprozessen.“, Antons et al. S. 40. Wenn der Anteil dessen groß ist, was ich aufgrund meines Modells nicht kognitiv erfassen und damit verstehen kann, sollte ich mein Modell überprüfen, andernfalls kehre ich zur Mythologie der Zeit vor der bürgerlichen Aufklärung zurück.“

Das zitierst Du aus dem Buch „Gruppenprozesse verstehen“. Hier werden verschiedene Ebenenmodelle anhand der Unterscheidung Manifest - Latent dargestellt. Eine wichtige Differenz zur psychoanalytischen Sichtweise, die wir in unserem Konzept explizit im Anschluss daran formulieren, ist Dir entgangen - wohl weil Du Dich eben gerne unterscheidungslos von psychoanalytischen Mainstream Gruppendynamikern distanzierst, die alles auf die Kindheit zurückführen. Wir führen für Gruppen die Unterscheidung Kommuniziert – kommunizierbar/unkommuniziert – unkommunizierbar/Tabuisiert ein, gegenüber der analytischen Unterscheidung in Bezug auf das Individuum bewußt – vorbewußt/unbewußt – unbewußt/verdrängt.

Die Aufmerksamkeit wird auf das gerichtet, was in Gruppen wirkt, was bewußt ist, aber nicht besprechbar. Das führt über ein anders Beobachtungsschema zu einem anderen Trai-

nerverhalten etc.. Es geht nicht mehr darum Unbewußtes z.B. durch eine analytische Deutung ins Bewußtsein zu heben, sondern darum – z.B. weil wir uns nicht in der Therapie sondern in Arbeitszusammenhängen bewegen – das was die einzelnen schon wissen, ins gemeinsame Gespräch zu bringen. Das nenne ich auch Arbeit an der thematischen Grenze. (z.B. Schattenhofer 2015).

Das Konzept des Kernkonflikts, das Du auf Seite 37 so beliebig findest, kann übrigens genau das überwinden helfen, was du mit der Pathologisierung von Verhalten benennst. Es richtet den Blick auf die Gruppe und ihre Muster der Vergemeinschaftung und auf die Umwelten und eben nicht auf das Verhalten des einzelnen, als Ausdruck seiner Biographie.

Zu Deiner Ausführung über Gruppen und Teams, bei denen Du Dich bemüht Dich von anderen Definitionen von Team abzugrenzen und eine eigene lieferst: Komischerweise zitiert Du nur quantitative Definitionen, und Deine eigene geht in Richtung: Ein Team produziert in Auseinandersetzung mit seinen Aufgaben Gruppendynamik (S.53), wobei Du unter Gruppendynamik verstehst:

„Gruppendynamik“ ist die Vielfalt menschlicher Handlungen, Aktionen und Aktivitäten unter den je spezifischen Bedingungen der Gruppe. Diese Handlungen stehen in einem Zusammenhang mit der Bearbeitung des allgemeinen, abstrakten und konkreten Gruppenauftrags innerhalb des sozialen und materiellen Systems Gruppe und sind mittelbar oder unmittelbar aufeinander bezogen. Dynamik ist also psychischer Prozess und reale Bewegung/Interaktion.¹³⁶ Mein Modell ist jetzt auch nicht die Wahrheit ;-).

Das stimmt. Aber die Definition sagt eben nichts darüber aus, was denn drinnen im Team passiert und wie das zu beschreiben und zu verstehen ist. Gruppen und Teams bilden in Auseinandersetzung mit den ihnen begegnenden Widersprüchen und Unvereinbarkeiten, die letztlich natürlich auch gesellschaftliche Widersprüche abbilden, eine innere Ordnung aus, die es zu erkennen und zu verstehen gilt. Zum Beispiel anhand der geltenden Normen, der herrschenden thematischen Grenzen, der Rollen, oder den Ausprägungen auf den Dimensionen des gruppendynamischen Raums.

Hier empfehle ich Dir die Definition von Edding/Schattenhofer (2015). In dem Buch Einführung in die Teamarbeit ist überhaupt einiges Interessante zu finden. Es ist eine explizit gruppendynamische Herangehensweise an das Team.

Dein Ebenenmodell ist sicher ein mögliches zur Analyse und zur Erklärung von Verhalten. Es bezieht sich aber gerade nicht auf die Gruppe und das Verhalten in der Gruppe sondern überwiegend auf die Voraussetzungen, die der einzelne in die Gruppe mitbringt oder die ihn dort beeinflussen. Wie man das auf der Ebene der Gruppe beschreibt oder zu erfassen sucht, das berührst Du kaum. Außerdem ist es begrifflich doch ziemlich schwammig: Was

sind virulente Bedürfnisse, ein virulenter Auftrag im Gegensatz zu ????. Zeigt sich da nicht wieder die Unterscheidung in manifest und latent? Auffallend oft verwendest Du das Wort „echt“..

z.B. S. 67

„Die innere Bereitschaft, das Gegenüber als Kooperationspartner zu sehen muss auch auf einem Bedürfnis beruhen, also nicht nur auf rationalen Erwägungen. Es ist also nicht (nur) äußerer Zwang, dem ich mich unterwerfe, weil mir das Vorteile bringt, sondern aus Interesse an einer echten (ehrlichen) Kooperation mit dem Gegenüber.“

Was unterscheidet Kooperationsbereitschaft von echter Kooperationsbereitschaft, echte, ehrliche Kooperation von Kooperation und wer entscheidet das? Das scheinen mir auch Phrasen , „die die Illusion der Kooperation und des Dialogs verbreiten“ (S. 66.).

Insgesamt finde ich, dass Du Gruppen idealisierst – dazu neige ich auch manchmal – aber sie können eben auch Orte des Grauens sein und gute, ehrliche Kooperation im Team fand auch bei verschiedenen Völkermorden statt (zuletzt sehr eindrücklich dazu: Ganz normale Organisationen - Die Soziologie des Holocaust von Stefan Kühl 2014, übrigens ein sich kritisch systemisch verstehender Soziologe.) Oder leichter zugänglich: Klaus Antons (2015) – Die dunkle Seite der Gruppe.

Wenn Du die Durchdrungenheit des Verhaltens in Gruppen von Gesellschaftlichen Verhältnissen für eine Kernfrage hältst, „die für gruppensystemische Theorie und Praxis enorme Bedeutung hat“ (S.74) und sie nicht nur banalisieren willst – wie König und Schattenhofers das aus Deiner Sicht tun (S.75) - dann mach Dich halt mal daran und untersuche ein paar Bandmitschnitte von T-Gruppen und schau, wo und wie sich die Verhältnisse dort zeigen, oder denk dir eine andere Methode aus. Meiner Ansicht nach zeigen sie sich schon, aber nie so eindeutig und oft neben dem Zwang auch als Chance, z.B. die Sache ein wenig selbst in die Hand zu nehmen. Der Kapitalismus hat eben viele Punkte gerade der sogenannten „Künstlerkritik“ in seine Prozesse aufgenommen: Mit Selbständigkeit, Herausforderung etc. lassen sich viele Mitarbeiter (fast) freiwillig an ihren Arbeitgeber binden. Dazu und überhaupt für eine materialistische Analyse der Gesellschaft empfehle ich Boltanski, Chiapello (2003).

So jetzt reicht es erst mal. Gut gefallen hat mir, dass Du Dich selber nicht schonst und ein Beispiel bringst, das Du als Scheitern erlebst und daran deutlich machst, worum es Dir geht.

Viele Grüsse, Karl

Literatur:

Antons K. (2015). Die dunkle Seite von Gruppen. In Edding C. und Schattenhofer K. (Hrsg.). Handbuch Alles über Gruppen -Theorie, Anwendung, Praxis. S. 322-358 Weinheim: Beltz

Boltanski L.,Chiapello E. (2003) Der neue Geist des Kapitalismus Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Edding C., Schattenhofer K. .Einführung in die Teamarbeit (2015, 2. Aufl.) Heidelberg: Carl Auer Verlag

Edding C., Schattenhofer K. (Hrsg.)Handbuch: Alles über Gruppen - Theorie, Anwendung, Praxis. (2015, 2. Aufl.). Weinheim: Beltz-Verlag.

Kühl S. (2015) Ganz normale Organisationen – zur Soziologie des Holocaust. Berlin: Suhrkamp.

Schattenhofer K. Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. (1992), Opladen: Westdeutscher Verlag,

Schattenhofer K.: Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen (2015). In Edding C. und Schattenhofer K. (Hrsg.). Handbuch Alles über Gruppen - Theorie, Anwendung, Praxis. S. 16-46. Weinheim: Beltz

Schattenhofer K. (2015) Selbststeuerung von Gruppen. In Edding C. und Schattenhofer K. (Hrsg.). Handbuch Alles über Gruppen -Theorie, Anwendung, Praxis. S. 449-478. Weinheim: Beltz