Karl Schattenhofer

Olaf Geramanis (2017) Minihandbuch – Gruppendynamik. Weiheim: Beltz-Verlag

Liebe interne Öffentlichkeit der DGGO,

mit Olaf hatte ich einen etwas längeren Briefwechsel zu seinem Buch. Dabei geht es um Inhaltliches und um Fragen des Umgangs miteinander und wir konnten schon einiges aufklären.

Die inhaltlichen Fragen gehören meiner Ansicht nach auch in die Öffentlichkeit der DGGO: Eine Gelegenheit sich unter KollegInnen fachlich darüber auszutauschen.

Hier also meine Anmerkungen zu Olafs Buch – sie sind in Form eines Briefes an Olaf / die AutorInnen gehalten. Diese Form wollte ich auch hier bei der internen Veröffentlichung beibehalten.

Mein erster Eindruck:

Ich weiß nicht genau, wer mir da in diesem Buch schreibt. Du verwendest bis auf das Kapitel über die Interventionen durchgängig das „Wir“. Das erklärst Du zwar mit den jahrelangen Erfahrungen in verschiedenen Instituten und mit verschiedenen KollegInnen, Mit dem wir benennst Du eine Community, die aber nicht näher definiert wird. Wer, wie, was, wo? Und dieser Eindruck zieht sich durch: Ihr schreibt viel von gruppendynamischen Trainern, von deren Interventionen, der notwendigen Empathie etc., aber woher die kommen, welche Ausbildung sie haben oder brauchen, in welchen fachlichen Zusammenhang sie / ihr eingebunden seid, kein Wort davon.

Mir ist deswegen das Bild gekommen, dass die Gruppendynamik über Otto Hürter und fünf wunderbare Frauen (die namentliche erwähnt werden) von Kurt Lewin direkt zu Dir /Euch gekommen ist. Für einen Gruppendynamiker, der die Gruppe in den Zusammenhang der Organisation stellen will - dies ist einer der interessanten Teile des Buches – ist das für mich eine unverständliche Organisations- und Kontextblindheit. Der organisatorische Kontext jeder Gruppe, jedes Teams soll untersucht und bedacht werden, aber der des

eigenen „wirs“ nicht. „Keine Organisation ohne Gruppe – keine Gruppe ohne Organisation“, dieses Motto stellt ihr auf, es gilt aber nicht für euch – warum nicht? Gruppendynamische Konzepte sollten sich dadurch auszeichnen – Forscher sind Forscher und Beforschte zugleich – dass sie die Forschenden und Schreibenden miteinbeziehen. Es kann ja sein, dass Du/Ihr mit der DGGO und manchen KollegInnen ein gespanntes Verhältnis habt – wer hat das nicht – aber deswegen sich über die organisatorischen, fachlichen Strukturen, in die Deine / Eure gruppendynamische Tätigkeit eingebunden ist, ganz zu verschweigen?

Es werden einige „Urväter“ zitiert Argyris, Schutz, Lewin, Bennis So beschreibt ihr die drei Dimensionen des gruppendynamischen Raums nach den drei Grundbedürfnissen von Schutz und sie wären dann im deutschsprachigen Raum irgendwie als gruppendynamischer Raum bekannt geworden? Da verschweigt ihr die Quelle. Wie kann man sich das vorstellen, daß etwas bekannt wird? Der gruppendynamische Raum wurde doch wohl eher bekannt gemacht. Diese Idee hast Du / habt Ihr keinesfalls in eigener Auseinandersetzung mit dem Ursprungsmaterial entwickelt, sondern aus dem Buch „Gruppenprozesse verstehen“ (Antons et. al 2004.) abgeschrieben. Auch wenn man die Kollegen kennt, die das geschrieben haben, sollte man ihr Urheberrecht auf ihre Ideen nicht mißachten. Vieles andere in diesem Werk erscheint ebenso wenig Eure ureigenste Erkenntnis zu sein und gehört mit Quellen versehen.

Dadurch dass die Herkunft vieler Begriffe und Konzepte nicht näher benannt wird und sie nicht mit einem wissenschaftlichen oder entstehungsgeschichtlichen Kontext verbunden werden, in dem sie entstanden sind, bleiben sie unscharf und ziemlich beliebig. Einige Beispiele:

1. Arbeitsgruppe – Team, Kooperation – Kollaboration

Ihr benennt zwar die Herkunft aus dem Amerikanischen, aber wo dort und warum ist diese Unterscheidung wichtig? Warum braucht es die Arbeitsgruppe als ein vom Sozialen entblättertes soziales System, (ist so etwas überhaupt vorstellbar?) „ein rationales Mittel

um andere Ziele zu erreichen“ (S.57) Welche Ziele? Und warum spielen sich dort keine sozialen Prozesse ab? So als könnte man diese in der Arbeitsgruppe einfach ausknipsen. Ein Team ist als „hybrides“ Sozialsystem eben ein widersprüchliches soziales Gebilde, das mit den Widersprüchen umgehen muss. Diese einfach weg zu definieren – wozu ist das gut? Die Beziehungen in einem Team sind eben diffus *und* spezifisch. Da scheint mir das Konzept der unterschiedlichen „Teamigkeit“ von Teams (Edding, Schattenhofer 2015) praktikabler. Das, was ihr als Arbeitsgruppe beschreibt, halte ich für eine Organisation.

Was Ihr unter Kooperation versteht, das würde ich als Koordination bezeichnen, wenn man darunter „Gemeinsame Regeln, sequentielle Zuordnung, abgegrenzte Aufgaben, antizipierbare Ereignisse und Planbarkeit versteht im Unterschied zu Kooperation: Vertrauensbeziehung, direkte Abstimmung, überlappende Aufgaben, unplanbare Probleme, die Erfahrungswissen brauchen. (s. z.B Endres, Egon/ Wehner, Theo (1993)) Warum mit „Kollaboration“ einen Begriff einführen, der in unseren Ohren - wie ihr selber schreibt - zweifelhafte Assoziationen weckt? Welcher Gewinn entsteht daraus für das Beschreiben und Verstehen?

2. Selbstorganisation und Selbststeuerung

Das habe ich aufmerksam gelesen, weil ich mich schon lange damit beschäftige. Ihr verwendet die beiden Begriffe immer wieder synonym und dann bezeichnen sie wieder unterschiedliches – aber was? Selbstorganisation ist ein Anspruch (S.125) – aber welcher? Was kann man sich darunter vorstellen? Und dann lautet das Ideal, „dass die Gruppe ihre Selbstorganisation selbst steuern kann“ (S. 167). Welches Selbst steuert hier welches Selbst, warum lautet das Ideal nicht dass die Gruppe ihre Selbststeuerung selbst organisiert? Das klingt auch gut - und ist ähnlich nebelig. Wenn das eine Selbst ein weiteres Selbst steuert, dann muss es sich um etwas Verschiedenes handeln! Aber wo liegt der Unterschied?

Da finde ich die Idee, dass Selbstorganisation ein Merkmal, ein Phänomen, eine Beobachtungsperspektive von sozialen Systemen wie Gruppen ist, ob sie nun fremd- und/oder selbstgesteuert sind. Selbstorganisation geschieht innerhalb bestimmter

Kontextbedingungen, ob dieser Prozess nun gesteuert wird oder nicht. Selbststeuerung bezeichnet dem gegenüber den intentionalen Vorgang, mit dem in Gruppen die Geschicke selbst gesteuert werden sollen, also vor allem ob und wie Entscheidungen getroffen werden können. Darauf hin sollten die Trainer intervenieren, damit die Gruppen Selbststeuerung lernen können. Selbstorganisation in diesem Verständnis kann und muss man nicht lernen. Zu den verschiedenen Verstehensweisen von Selbstorganisation und Selbststeuerung (Schattenhofer 1992 (vor allem S. 25 – 39.), 1998, und in Verbindung zur Reflexivität 2015). Wenn Selbststeuerung auf individueller und sozialer Ebene gelernt werden soll, was ihr ja als ein Ziel der Gruppendynamik formuliert, sollte man auch präzise beschreiben, was unter dieser Überschrift eigentlich gelernt werden soll.

3. Darstellung der Geschichte der Gruppendynamik

Da geht aus meiner Sicht einiges Durcheinander, es ist nicht klar ob ihr von Deutschland, dem deutschsprachigen Raum oder Amerika spricht. Hat die Gruppenforschung in den 30iger Jahren begonnen oder doch erst in den vierziger mit Lewin in Amerika? (S.135). Der Höhepunkt der Sensitivity Trainings fand sicher nicht in den 50iger Jahren statt, schon gar nicht in Deutschland. Die ersten Trainings waren Mitte der 50iger Jahre, der Psychoboom in den 60iger/70iger Jahren und wenn man keine Literatur zur Kenntnis nimmt, dann kann man auch schreiben ... blieb über lange Zeit im Diffusen und wurde auch wissenschaftlich nicht ernsthaft aufgearbeitet.. (S.141)

4. Das Trainerhandwerk

Die Trainerverhaltensweisen und –kompetenzen sind gut und verständlich, überraschend ausführlich beschrieben., „weil doch die wenigsten der Leser je ein gruppendynamisches Training leiten werden „ (S167). Die Darstellung finde ich etwas heroisch: Die TrainerInnen arbeiten „ohne Netz und doppelten Boden“ – Teufelskerle! Aber: Wie lernt man das? Woher kommen diese Weisheiten? Können sich auch normal Sterbliche diese Kompetenzen aneignen ?– kein Wort darüber, kein Verweis. Ich halte es für eine Selbstschwächung, wenn Euch nicht in eine Tradition stellt und mit dieser kritisch auseinandersetzt.

5. Individuum und Gruppe

Ihr unterscheidet zwischen einem Individuum und einem Individuum-in-Gruppe. Das läßt vermuten, dass es ein Individuum ohne Gruppe gibt, ein Zustand der bei Teilnehmenden oft mit der Frage verbunden wird: Wie bin ich wirklich? Sie vermuten, dass das „eigentliche Ich“ hervorkommt, wenn erst einmal alle Bezüge weg sind. Das ist ein sehr individualistisches Weltbild. Ich finde man kann sich gar nicht ohne andere denken. Das Individuum für sich ist keine sinnvolle Konstruktion, Individuen sollte man besser nur in Bezug zu dieser und jener und jener (Bezugs-)Gruppe sehen.

Natürlich gibt es interessante und schöne Stellen in Eurem Buch, die Einbindung der Gruppe in die Organisation, die Beschreibung dessen was in Trainings passiert, auch die Idee der reifen Gruppe gefällt mir – wenn auch nicht so eindimensional auf die Autoritätsbeziehung reduziert.

Insgesamt finde ich, dass dem Minihandbuch eine –meinetwegen knappe - klärende und prüfende Diskussion über Begriffe und Sichtweisen fehlt. Sie zeigt den - über dieses Buch hinaus verbreiteten - sehr lockeren Umgang von Gruppendynamikern mit ihren Konzepten, Begriffen, Theoriesplittern. Es kann ja alles irgendwie auch anders gemeint sein, bloß nicht so festlegen.

Auf jeden Fall liefert Dein Buch einen Anlass sich mit verschiedenen Sichtweisen und Begriffe genauer auseinanderzusetzen und zu klären, was mit was eigentlich gemeint ist. Das begrüße ich und ich bedanke mich dafür.

München, den 10.1.2018

Karl Schattenhofer

Literatur:

Antons K., Amann A., Clausen G., König O., Schattenhofer K. (2004). Gruppenprozesse verstehen - Gruppendynamische Forschung und Praxis. Wiesbaden: VS-Verlag (S. 28 ff)

Endres, Egon/ Wehner, Theo (1993) Kooperation: Die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie in Howaldt J., Minssen H. (Hrsg) Leaner...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund).

Edding C., Schattenhofer K. (2015²) Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg: Carl Auer Verlag

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

Schattenhofer K. (2015): Selbststeuerung in Gruppen. In Edding C.,Schattenhofer K.(Hrsg.) (2015²) Handbuch: Alles über Gruppen - Theorie, Anwendung, Praxis. S. 449 – 478.

Schattenhofer (1998) Gruppendynamik als Praxis der Selbststeuerung in sozialen Systemen. In Schattenhofer K., Weigand W. (Hrsg.) Die Dynamik der Selbststeuerung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 19 – 38.