

50 Jahre Gruppendynamik in Deutschland

– vom Zwang zur Effizienz über die Illusion emanzipatorischen Potentials zur selbstbestimmten Unterwerfung unter den kapitalistischen Markt –

(Werner Zimmer-Winkelmann, November 2018)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Ursprünge in den 30er Jahren: Die Gruppendynamik in den USA	8
2.1	<i>Der Mythos vom linken Lewin</i>	8
	Teilnahme am ersten Weltkrieg	9
	Novemberrevolution 1918	9
	Sozialistische Schwärmerei	10
2.2	<i>Lewin und die liberale Demokratie der USA</i>	13
	Unterstützung des Eintritts der USA in den zweiten Weltkrieg	13
	Arbeit für den Geheimdienst	14
2.3	<i>finanzielle und politische Beschränkungen der Gruppendynamik</i>	15
	Die politische Repression gegen die marxistische Linke	16
2.4	<i>Leistungen und Begrenzungen in Lewins Werk</i>	19
	Bedürfnisse sind zentral	20
	Die Bedeutung von Gruppen	21
	Sündenbocke entstehen aus gesellschaftlichen Verhältnissen und einem gesellschaftlichen Bedarf	23
	Die Gesellschaft als "Umwelt"	25
	Effizienzzwang und Dienstbarkeit der Arbeitskraft	27
	Führung als ein Kernthema	28
	Widersprüche beim Thema Demokratie	29
3	Ausbruchsversuch in den 60er Jahren: Die Gruppendynamik in der BRD	32
3.1	<i>Erste Phase: Die Anfänge der Gruppendynamik in Deutschland in Zeiten der Restauration nach dem zweiten Weltkrieg</i>	32
	Die Gruppendynamik entwickelt sich	33
	Anwendungsbezogenheit der Gruppendynamik	36
	Finanzielle Förderung der Gruppendynamik	37
	Marshallplan	38
	OECD und Volkswagenstiftung	39
	Deutsche Forschungsgemeinschaft	40
	Wolf Stefan Traugott Graf von Baudissin	41
3.2	<i>Zweite Phase: Erwartungen an die Gruppendynamik aufgrund des gesellschaftlichen Aufbruchs</i>	44
	Die gesellschaftliche Reformbewegung beeinflusst die Gruppendynamik	46
	Bearbeitung von Beziehungsstörungen	47
3.3	<i>dritte Phase: Gegenreformation und Resignation</i>	48
	Aufschwung von Irrationalismus und Theorielosigkeit	50
	Schwierige Arbeitsbedingungen	52
	Wie sich gesellschaftliche Verhältnisse in Gruppenprozessen umsetzen	53

Diffamierung politischen Engagements	55	Gering ausgeprägte Kooperationsbereitschaft	100
Der Markt wird einziger Bezugspunkt der Gruppendynamik	57	Zu jeglicher Anpassung bereit	101
In den Armen konservativer Interessen: Nähe zur CDU	58		
4 Abbruch im 21. Jahrhundert: Die selbstbestimmte Unterwerfung unter den kapitalistischen Markt	60	<i>5.6 Auswirkungen der Klassenlage auf die psychische Tätigkeit der Gruppenexperten</i>	<i>102</i>
4.1 <i>Exkurs: Kritik der Politische Ökonomie des Kapitalismus (Kernstruktur)</i>	61	Als Einzelkämpfer unterwegs	103
Über Warenproduktion, Markt und Preis	63	Arbeit mit Privilegierten	104
Über Konkurrenz und Kosten	64	Der hohe Zeitdruck verfestigt die unzureichende Wirklichkeitserfassung	106
Über Kapitalverwertung, Ausbeutung und Machtverhältnisse	64		
Der Zeitdruck ist Folge der kapitalistischen Produktionsweise	66	6 Kritik der traditionellen Gruppendynamik	108
4.2 <i>Die Okkupation der Psyche</i>	67	6.1 <i>Über Theoriebildung</i>	108
Die Technik durchdringt alle gesellschaftlichen Bereiche	68	Existenz einer objektiven Realität	109
Die Unterwerfung der Beschäftigten unter das Direktionsrecht des Managements bleibt	69	Gruppenexperten sind theoriefeindlich	112
In Gruppenprozessen kommen die gesellschaftlichen Verhältnisse zum Ausdruck	70	Kategorien als Bausteine von Theorien	114
Die Okkupation der Psyche in neuen Dimensionen ist notwendig	72	6.2 <i>Praxis der Unterwerfung</i>	116
4.3 <i>Die Zurichtung des Subjekts</i>	75	Ausschluss von Rationalität und Vernunft aus dem Gruppenprozess	116
Die menschliche Fähigkeit zu Rationalität und Vernunft wird ausgehöhlt	76	In der Gruppe gibt es kein richtig oder falsch	118
Erzeugung einer bedingungslosen Leistungsbereitschaft	78	Prägung einer isolierten, sozialdarwinistischen Persönlichkeit	120
Die Prägung einer sozialdarwinistischen Persönlichkeit	79	Mystifizierung von Führung und Macht	122
Ein nihilistisches Menschenbild liefert Rechtfertigung und Erklärung	80	Pathologisierung menschlichen Verhaltens	126
Um Kontrolle auszuüben, braucht es „Führungsstärke“	80	6.3 <i>Akzeptanz der Beschränkung individueller Lebensmöglichkeiten</i>	129
Unbegrenzte Bereitschaft sich schleifen zu lassen	82		
4.4 <i>Die Verwahrlosung der Beziehungen</i>	83	7 Abschließende Anmerkungen	132
Funktionalisierung von Gefühlen	83	8 Literaturverzeichnis	134
Zerstörung der Kooperationsfähigkeit	84		
Verlust von Sprach- und Lesekompetenz	85		
4.5 <i>Die Gruppendynamik in Instrumentalverhältnissen</i>	86		
5 Die Klassenlage der Gruppenexperten	88		
5.1 <i>Kritik der Kategorie "Rolle"</i>	89		
Rolle als äußerliches Merkmal	90		
Verhaltenserwartungen sind gesellschaftlich vermittelt	90		
Der Rollenbegriff verschleiert relevantes	92		
5.2 <i>Die Klassenlage als relevante Kategorie</i>	93		
Gruppenexperten als Teil einer Klasse	95		
Subsumtion des Arbeitsvermögens unter den kapitalistischen Produktionsprozess	95		
5.3 <i>Auftraggeber als machtvolle Akteure am "Markt"</i>	96		
Eine nicht gleichberechtigte Arbeitsbeziehung	97		
5.4 <i>Konkurrenz schränkt die Handlungsfähigkeit ein und formt die Beziehungen</i>	99		
5.5 <i>Die Arbeit mit Gruppen</i>	99		

1 Einleitung

Wenn ich mir den Zustand der Welt und mein soziales Umfeld betrachte, schwanke ich zwischen Fassungslosigkeit (über Gefühlskälte, Gehässigkeit und Brutalität, zu der Menschen fähig sind), Resignation (weil die anderen sich auch so zurückgezogen haben), Trauer (weil Wissen und Vernunft so viel anderes möglich machen würden, wenn die Menschen es anpacken würden) und Wut (weil es so wenig Bereitschaft gibt, im öffentlichen Räumen darüber zu reden und wenn, dann nur in pathologisierenden Phrasen). Wie eine Horde Lemminge schaut ein Großteil der Menschheit passiv ihrer eigenen Vernichtung zu. Sie richten sich in ihrem widersprüchlichen Nischendasein ein und machen aktiv mit bei der Zerstörung ihrer eigenen Gattung.

50 Jahre Gruppendynamik in Deutschland als Jubiläum der DGGO ermuntern mich auch deshalb Bilanz zu ziehen, weil ich seit über 20 Jahren als professioneller Trainer mit Gruppendynamik konfrontiert bin und Gruppendynamik mich emotional immer wieder schwer mitgenommen hat und mitnimmt. Die traditionelle Sicht der Gruppendynamik auf Gruppenprozesse und Verfahren habe ich lange Zeit aktiv mitgetragen, bis die Menge und Tiefe der Widersprüche so zugenommen haben, dass ich meine Praxis in und mit Gruppen nicht in dieser Weise fortsetzen kann. Für mich persönlich ist eine Bilanz auch, Widersprüche zu begreifen, die aus meiner praktischen Arbeitstätigkeit als erfolgreicher Trainer in kapitalistischen Verhältnissen und aus meiner marxistischen Sichtweise auf diese Verhältnisse erwachsen.

Nach vielen Monaten intensiver Beschäftigung mit den Wurzeln und Grundlagen sowie der Praxis der Gruppendynamik, meiner erneuten Auseinandersetzung mit der Kritischen Psychologie und der allmählichen Veränderung meiner eigenen Arbeitspraxis als Teamentwickler/Trainer und der durch diese veränderte Praxis erfolgten Gewinnung neuer Erkenntnisse ist in einem großen Kraftakt dieser Text entstanden. Er ist eine Kritik der traditionellen Gruppendynamik geworden, die für mich noch nicht absehbar war, als ich mich entschied, Bilanz zu ziehen.

Um zu verstehen, wie es dazu gekommen ist, dass Gruppendynamik bürgerliche Herrschaft reproduziert und kein Element von Emanzipation und Wachstum ist, muss die Entwicklung der Gruppendynamik von ihren Anfängen mit Kurt Lewin in den USA ab den 30er Jahren über die 60er Jahre in Deutschland bis ins 21. Jahrhundert rekonstru-

iert werden.

Das diese Darstellung weit über die Analyse der Gruppendynamik hinausgehend nicht ohne Analyse der gesellschaftlichen Verhältnisse als Entstehungszusammenhang von Gruppendynamik möglich ist, ist die logische Konsequenz einer Kritik, die gerade die Antigesellschaftlichkeit der Gruppendynamik im Fokus hat. In meiner gruppendynamischen Arbeitspraxis bestätigt es sich, dass Menschen durch und durch gesellschaftliche Wesen sind, deren neurotisch erscheinende Verhaltensweisen in Gruppenprozessen nicht Ausdruck individuell verursachter Defizite sind, sondern Ausdruck menschenfeindlicher Verhältnisse, in denen die Subjekte ihre Lebenspraxis aktiv vollziehen (müssen).

Meine in den ersten Arbeitsjahren mehr gefühlte als intellektuell begründete Übereinstimmung mit Systemtheorie und Humanistischer Psychologie, die sich zunächst in eine gefühlte Skepsis verwandelte, ist nun einer fundierten Ablehnung gewichen. Man kann sich der Gesellschaft nicht entziehen, indem man trotzig auf dem autonomen Subjekt bestehend das einzigartige Gefühle fühlt, während man schon sein Frühstücksei nicht ohne gesellschaftliche Verhältnisse köpfen kann. Es gibt nicht das Individuum hier und die Gesellschaft da, sondern Gesellschaft existiert und konstituiert sich täglich über das fühlen, denken und die konkrete Tätigkeit der Subjekte gerade auch in Gruppen. Der Charakter und die Art und Weise der Beziehungsgestaltung (der Alltagsverstand nennt es „Kommunikation“) ist Gesellschaft. Gruppen sind das Ensemble gesellschaftlicher Verhältnisse.

Bei aller Kritik will ich meine Ausbildung zum Trainer für Gruppendynamik in der DGGO nicht missen. Gerade die Tatsache, dass diese Ausbildung nicht nur eine zusätzliche Ausbildung neben anderen war, sondern dank derer ich mich auch persönlich weiterentwickelte, stellt mich vor einen großen Widerspruch. Dieser Widerspruch zwingt mich dazu, genau zu durchdringen, was ich denn in der Trainerausbildung genau gelernt habe und warum es mir heute nützt. Ich habe den Verdacht, dass es sich bei dem Gelernten um Kompetenzen handelt, die ich benötige, um in einer menschenfeindlichen Gesellschaft wie dem Kapitalismus zu bestehen, damit aber auch die Menschenfeindlichkeit reproduziere, die dieses System kennzeichnet.

Schließlich stellt sich mit der Kritik der traditionellen Gruppendynamik natürlich auch die brennende Frage: Und jetzt? Was stattdessen? Schließlich müssen wir unsere Praxisprobleme jetzt in unserer

konkreten Praxis mit Gruppen lösen. Also erwächst aus der Fundamentalkritik der Gruppendynamik die Notwendigkeit zu entfalten, wie denn eine andere Gruppendynamik aussehen könnte. Es braucht also irgendwann eine Weiterentwicklung und Fortsetzung des vorliegenden Schriftstücks, vielleicht einen zweiten Teil.

Dieses Werk hätte nie entstehen können, wenn ich nicht Trainer geworden wäre und nicht die Ausbildung zum Gruppendynamiktrainer in der DGGO hätte machen können, aber auch nicht ohne Kenntnisse des Marxismus und der Kritischen Psychologie. Meine grundsätzliche Überzeugung, dass der Mensch ein gesellschaftliches Wesen ist und nur mit diesem Verständnis sein fühlen, denken und handeln schlüssig erklärbar ist, gilt auch für mich. Viele Menschen haben mit mir diskutiert und sich auf meine Emotionen eingelassen, mit mir kooperiert oder sich mit mir gestritten. So gesehen verdanke ich der Existenz anderer Menschen heute und auch früherer Generationen viel – aber ich habe auch viel gegeben.

Auch ich trage mit meiner praktischen Tätigkeit zur Unterwerfung der Subjekte und deren Anpassung an die Verhältnisse bei. Mein Wunsch ist es, endlich darüber offen zu diskutieren und nicht mehr darüber, welche Formulierungen notwendig sind, um die Aufmerksamkeit potentieller Kunden zu wecken oder welche Hintergrundfarbe eine Webseite haben sollte, um Optimismus auszustrahlen.

(Aufgrund des Zeitdrucks, unter dem die Erstellung solcher Texte im 21. Jahrhundert steht, enthält dieser Text wahrscheinlich Tippfehler, während ich die Literaturverweise und Zitierstellen sorgfältig auf Korrektheit überprüfen konnte – was ganz allein meine Entscheidung war, mit der gesellschaftlich verursachten knappen Zeit auf diese Weise umzugehen.)

2 Ursprünge in den 30er Jahren: Die Gruppendynamik in den USA

Die Ursprünge der Gruppendynamik in Deutschland gehen zurück auf Entwicklungen der Sozialpsychologie in den USA in den 30er und 40er Jahren. Ohne die "Impulse der amerikanischen Gruppendynamik" und hier der US-amerikanischen Trainer wäre Gruppendynamik in Deutschland nicht "denkbar".¹

Das US-amerikanische Verständnis der Sozialpsychologie und ihrer Methoden prägte "die wissenschaftliche Entwicklung in vielen europäischen, besonders den nordeuropäischen Ländern".² Eine Reihe von Persönlichkeiten waren daran beteiligt, von denen Kurt Lewin eine besondere Bedeutung hatte. Er leistete in Zusammenarbeit mit anderen Forschern und Praktikern Pionierarbeit auf dem Gebiet der Gruppendynamik.

2.1 Der Mythos vom linken Lewin

Kurt Lewin gilt als einer der einflussreichsten Psychologen. Er war Jude und musste nach der Machtübertragung³ an den deutschen Faschismus in die USA emigrieren.

Persönliche Biographien entwickeln sich innerhalb gesellschaftlicher Verhältnisse und prägen die individuelle Persönlichkeit "in ihren verschiedenen Aspekten, der Wahrnehmung, des Denkens, der emotional-motivationalen Prozesse etc."⁴ In einer Biographie konkretisieren sich die praktische Lebenstätigkeit, Lebenserfahrung und deren subjektive Bedeutung für das Individuum. Sie macht Handlungsweisen, Fühlen und Denken des Individuums schlüssig nachvollziehbar. Gesellschaftliche und biographische Entwicklungen einer menschlichen Person befinden sich in einem dynamischen Zusammenhang.

¹ Rechten (1990) S. 43.

² Tändler (2016), S. 97.

³ Das, was in den Jahren 1932/1933 in Deutschland stattfand, ist mit dem Begriff „Machtübertragung“ erheblich treffsicherer gefasst. Der übliche Begriff der „Machtergreifung“ gibt diesen Prozess falsch wieder. Die herrschenden Eliten übertrugen über die Person des Reichspräsidenten Hindenburg Adolf Hitler die Kanzlerschaft, da die konservativen Parteien über keine Massenbasis mehr verfügten. Der kleine Gefreite Hitler versprach, den Marxismus in Deutschland auszurotten, die Organisationen der Arbeiterbewegung zu zerstören und die Ergebnisse des ersten Weltkriegs zu revidieren. Er versuchte sein Versprechen zu halten. Vgl. Hörster-Philipps (1978), S. 150ff., hier die Dokumente Nr. 124, 128, 131.

⁴ Holzkamp-Osterkamp (1975), S. 336.

Teilnahme am ersten Weltkrieg

Lewin meldete sich 1914 freiwillig zum Kriegsdienst, um sich aktiv am ersten deutschen Weltkrieg zu beteiligen. Er tat es wohl deshalb, weil es eine im öffentlichen Raum von den Herrschenden geförderte allgemeine Kriegsbegeisterung im deutschen Kaiserreich gab. Außerdem, vermutet Lück, machte er sich wie viele Juden Hoffnungen, durch patriotisches Handeln den "Antisemitismus endgültig zu besiegen." Zudem setzte sich die von der herrschenden Klasse geförderte Kriegsbegeisterung in psychologischem Druck um: "Wer das nicht tat, musste sich rechtfertigen."⁵

Novemberrevolution 1918

Nachdem der Krieg versemelt war, hatten die Deutschen zunächst mal wieder die Nase voll vom Krieg. Sie verstanden sogar, dass der Krieg im Zusammenhang mit dem kapitalistischen Gesellschaftssystem stand. Der Kapitalismus geriet in Deutschland in eine fundamentale Krise und verlor die Akzeptanz in weiten Kreisen der Bevölkerung. Der Wunsch nach einem anderen Gesellschaftssystem, das nicht kapitalistisch war, bekam massenhaft Anhänger. „Die Volksbewegung des Novembers 1918 reichte von den verschiedenen Strömungen der politischen und gewerkschaftlichen Arbeiterbewegung bis in die Kreise des Linksliberalismus. Beträchtliche Teile der Angestellten- und unteren Beamtenschaft, der Lehrer, der wissenschaftlichen und künstlerischen Intelligenz schufen sich gleichfalls Räte, um für ihre Interessen zu kämpfen.“⁶

Auch Lewin stand der Novemberrevolution nicht ablehnend gegenüber. Er war viele Jahre später sogar der Ansicht, dass die Revolution nicht konsequent genug und einer der Gründe für das Aufkommen des Faschismus gewesen sei. Die Revolution und die dadurch erkämpfte Demokratie sei "nicht deshalb erfolglos [gewesen], weil die sogenannte deutsche Revolution von 1918 zu chaotisch war, sondern weil die Absetzung des Kaisers völlig blutlos war und nicht tief genug reichte", da sie auf die "Vernichtung der Kräfte, die das alte Gleichgewicht" wieder herstellten, verzichtete.⁷ Allerdings warnte er gleichzeitig davor, nach dem Weltkrieg zu den Zuständen vor dem Faschismus zu-

rück zu kehren, weil das „zu einer echten revolutionären Erhebung führen“ würde.⁸

Sozialistische Schwärmerei

Auch wenn Lewin sich in einer Schrift mal auf Karl Marx bezogen haben mag⁹, ist ihm höchstens eine kurzzeitige sozialistische Schwärmerei nachzusagen. Die Sympathien Lewins für sozialistische Strömungen sind eher vor dem Hintergrund des allgemein positiven Klimas für den Sozialismus in Deutschland unmittelbar nach dem Ende des ersten Weltkriegs zu sehen und haben kaum einen größeren Tiefgang bei Lewin gehabt.

Die Mehrheit des Volkes wollte gesellschaftliche Veränderungen, die in den Begriffen "Sozialismus" und "Sozialisierung" zum Ausdruck kamen. Aber der Großteil selbst der Arbeiter "strebte() nicht nach einer totalen Veränderung der Produktions- und Eigentumsverhältnisse oder glaubte(), dass ihre Änderung auch innerhalb des kapitalistischen Staates erreichbar sei. Sie gaben sich mit graduellen Reformen, die ihren Lebensalltag verbessern sollten, zufrieden“.¹⁰ Selbst in der radikalen und marxistischen Linken wussten 1918 die wenigsten, was "Sozialisierung" denn nun genau bedeute.¹¹

Unter dem Etikett der „Sozialisierung“ traten ganz unterschiedliche politische Kräfte mit gegensätzlichen politischen Zielen auf. Mit ihrer konkreten politischen Tätigkeit zeigten sie, dass sie ganz sicher nicht den Sozialismus, sondern die Stabilisierung kapitalistischer Verhältnisse anstrebten. Ein reaktionärer Haufen wie die nationalistische DNVP, die in der Endphase der Weimarer Republik mit der NSDAP die treibende Kraft bei der Zerstörung der parlamentarischen Demokratie war, beugte sich in ihren "Richtlinien für ein zukünftiges Parteiprogramm" dem allgemeinen politischen Klima nach 1918 und nutzte die unklaren Vorstellungen vieler Arbeiter über die »Sozialisierung« in ihrer Demagogie.¹²

⁸ Lewin (1943), S. 87.

⁹ „Nach meiner Auffassung ist Marx' Betonung der Gesamtheit aller Faktoren, die das soziale Leben prägen, wodurch z. B. die Vernachlässigung der ökonomischen Seite jedes sozialen Ereignisses unzulässig ist, einer der wichtigsten Schritte in Richtung auf einen feldtheoretischen Ansatz“ (Lewin, 1938a, S. 259).“, Lück (1996), S. 123.

¹⁰ Engel (2018), S. 31.

¹¹ Bollinger (2018), S. 13.

¹² "Obwohl die Führer der DNVP die »geplanten Eingriffe der Sozialdemokratie« in das Privateigentum verurteilten, glaubten sie doch, den unklaren Vorstellungen vieler Arbeiter über die »Sozialisierung« entgegenkommen zu müssen und versprachen die Förderung der »gemeinwirtschaftlichen Betriebsform«." in ihren Richtlinien für ein zukünftiges Parteiprogramm. Fricke (1984), S. 488.

⁵ Lück (2015), S. 31.

⁶ Engel (2018), S. 22.

⁷ Lewin (1943), S. 79/80.

Lewins Schrift "Die Sozialisierung des Taylorsystems" aus dem Jahr 1919 als ein Beleg über einen angeblich "linken" Lewin aufzuweisen, ist zumindest vorschnell.¹³ Denn bereits der Untertitel von Lewins Schrift zeigte, dass es diesem um was ganz anderes ging, nämlich um eine "grundsätzliche Untersuchung zur Arbeits- und Berufspsychologie". Daraus geht hervor, dass es sich nicht um eine politische, sondern um eine arbeitspsychologische Schrift handelte. Der Widerstand der Arbeiter gegen eine Intensivierung ihrer Arbeit durch den Taylorismus erforderte wissenschaftliche Untersuchungen zur Überwindung des Widerstandes unter neuen gesellschaftlichen Bedingungen.¹⁴

Schuster sah 1987 dieses Werk eher in der von Max Weber angebahnten Tradition einer „strukturell unpolitische(n), multidisziplinäre(n) Institutsforschung“,¹⁵ denn als Streitschrift für sozialistische Verhältnisse. Angesichts der katastrophalen Ernährungslage waren unmittelbar praktische Probleme zu lösen. Gerade die Schrift von Lewin wurde als ein Beleg dafür gesehen, dass die Arbeiter vom Ziel des Sozialismus Abschied nahmen, zu einer "kooperativeren" Haltung fanden und ihre "Fundamentalopposition" gegenüber modernen Produktionsweisen wie den Taylorismus aufgaben.¹⁶

Die Kritik der Linken am Taylorismus aufgrund der damit verbundenen "Beschleunigung des gesamten Produktionsablaufes" und der Verwandlung der Tätigkeiten in langweilige, gesundheitsgefährdende Monotonie" - euphemistisch als "Optimierung des Bewegungsablaufes des einzelnen Arbeiter(s)" genannt¹⁷ - verwandelte Lewin in ein arbeitswissenschaftlich zu untersuchendes Motivationsproblem. Die "Interessen des Arbeiter" sah Lewin "genügend" gewahrt, wenn diese ein wenig am betrieblichen Mitbestimmungszauber beteiligt werden würden - von Sozialismus keine Spur.¹⁸ Seine in dieser Lebensphase aktiven "sozialreformerischen" Tätigkeiten sind daher ebenso wenig Beweis für tief gehende sozialistischen Überzeugungen wie die Tatsache,

dass er mit den marxistischen Philosophen Karl Korsch und seiner Ehefrau Hedda Korsch befreundet war.¹⁹

Nachdem Lewin in die USA immigriert war, geriet er bald in den Fokus der Geheimdienste, die in der Vor-MacCarthy-Ära den Auftrag hatten, gesellschaftskritisch denkende Menschen zu überwachen und auszuschalten. Allerdings waren den Herrschenden in den USA alle Menschen verdächtig, die zu eigenständigen Gedanken fähig waren. Es ist strittig, ob Lewin aufgrund eigener, politischer Positionen in den Fokus geriet²⁰ oder weil er lediglich auch hier mit Marxisten und anderen kritisch denkenden Menschen zusammenarbeitete. Dort wurde als Beleg für angeblich linke Orientierungen aufgeführt, dass Lewin Abonnement der "Weltbühne" sei und einmal in einem Hotel "arrogant and unfriendly" aufgetreten sei.²¹

Seine Texte enthalten keine gesellschaftskritischen Begriffe und Kategorien oder andere Hinweise, dass irgendwelche Ideen sozialistischer Strömungen in seine wissenschaftliche Arbeit einfließen. Er führte im Gegenteil auch Projekte durch, die auf Effizienzsteigerungen im Betrieb und auf eine bessere Zusammenarbeit zwischen Arbeitern und Unternehmensleitung zielten, ohne diesen Tatbestand jemals kritisch reflektiert zu haben.

Die Abstinenz gegenüber fundierter Gesellschaftskritik machte es ihm in seinen produktiven Jahren als Wissenschaftler nicht möglich, psychische Prozesse und Gruppenprozesse im Zusammenhang mit kapitalistischen Klassenverhältnissen zu untersuchen. Die Bedeutung der Forschungsbedingungen, seine eigene Lebenslage als Forscher und deren Auswirkungen auf den Forschungsgegenstand - also die kritische Reflexion der eigenen Forschungsergebnisse in ihrem Entstehungszusammenhang - blieben unverstanden. Auf welche (subtile psychologische) Weise die ökonomische Abhängigkeit der Forscher von Drittmitteln die wissenschaftlichen Ergebnisse formt, - eine Abhängigkeit, die bei ihm stark ausgeprägt war - wie dieser Zusammenhang genau bestimmt war, für wen welche Ergebnisse warum wünschenswert waren und welche Erkenntnisse schließlich warum zum gesellschaftlichen Durchbruch kamen und die Fachdiskussion dominierten wurden nicht einmal als Problemstellung erkannt - und sind in der traditionellen Gruppendynamik bis heute ein Mysterium.

¹³ Durch den Verweis Tändlers auf die 1920 publizierte Schrift "Die Sozialisierung des Taylorsystems" von Lewin, die editiert wurde in der Reihe "Praktischer Sozialismus" des mit Lewin befreundeten Marxisten Karl Korsch könnte der Eindruck entstehen, dass Tändler diese Schrift als ein Beleg für die sozialistischen Neigungen von Lewin versteht. Tändler (2016), S. 366.

¹⁴ „Die durch den Widerstand der Arbeiter entstandenen Schwierigkeiten bei dem Versuch der Einführung der 'arbeitswissenschaftlichen' Methoden des Taylorismus verlangten eine intensivere Erforschung der Bedingungen, unter denen eine 'Motivierung' der Arbeiter gelingt bzw. mißlingt, und mithin der Erforschung der 'Natur' des Arbeiters, welche offensichtlich komplexer ist, als man ursprünglich angenommen.“ Holzkamp-Osterkamp (1975), S. 20.

¹⁵ Schuster (1987), S. 239.

¹⁶ vgl.: Klautke (2003), S. 187.

¹⁷ Klautke (2003), S. 193.

¹⁸ Schuster (1987), S. 238.

¹⁹ vgl. Lück (1996), S. 15.

²⁰ "It is also important to point out that there is no way of knowing whether there was an investigation of Lewin alone, or whether he was caught up in some broader retrospective investigative sweep." Cooke (2007), S. 452.

²¹ Cooke (2007), S. 446/447.

2.2 Lewin und die liberale Demokratie der USA

Bemerkenswert ist bei Lewin seine durchgängige Verherrlichung der liberalen Demokratie der USA. Insbesondere in seinem 1935 publizierten Aufsatz "Sozialpsychologische Unterschiede zwischen den Vereinigten Staaten und Deutschland". zeigt sich seine idealistisch reduzierte Sicht auf gesellschaftliche Prozesse in den USA.

Das für ihn ein Leben in den USA eine große Bedeutung hatte, kann der großen Freude entnommen werden, die er empfand, als er endlich die US-amerikanische Staatsbürgerschaft erhielt. Hintergrund dieser Freude war natürlich, dass mit der Staatsbürgerschaft seine unmittelbare Handlungsfähigkeit als Forscher zunahm.²²

Die sozialen Gegensätze und damit die Klassenkämpfe bestimmten in den USA in den 30er Jahren die gesellschaftlichen Verhältnisse. Im Zusammenhang mit dem Börsenkrach 1929 nahmen diese einen rasanten Aufschwung. Millionen Arbeiter streikten in den Betrieben. Kommunisten waren aktiv, um die Rebellion der ArbeiterInnen und Arbeiter zu organisieren und zu koordinieren. Armee und Polizei wurden eingesetzt, um die Streiks niederzuschlagen. Immer wieder gab es Tote.²³

Seiner Begeisterung für die liberale Demokratie der USA taten die Klassenkämpfe keinen Abbruch. Seine Schriften und wissenschaftlichen Arbeiten scheinen davon merkwürdig unberührt, wenn man um die Motive Lewins weiß, die Welt besser und Wissenschaft für die Demokratie nutzbar zu machen. Lewin hat diese in seinen Werken einfach ignoriert.

Unterstützung des Eintritts der USA in den zweiten Weltkrieg

Als die USA 1941 in den Krieg eintraten, gab es neben der patriotischen Begeisterung gleichzeitig viele Menschen, die den Krieg ablehnten, obwohl der Aggressor ein faschistisches Land war. Gerade die Unterdrückung der Soldaten innerhalb der autoritär organisierten US-Militärmaschinerie scheint zu einer weit verbreiteten Stimmung gegen eine Kriegsbeteiligung geführt zu haben. Gründe waren auch die offe-

ner zu Tage tretenden gesellschaftlichen Klassengegensätze,²⁴ sowie die in der US-amerikanischen Armee übliche Misshandlung von Soldaten zum Zwecke der Erzeugung der für einen Krieg notwendigen Unterwerfungsbereitschaft.

Lewin unterstützte den Eintritt der USA in den Krieg gegen den deutschen Faschismus vorbehaltlos. Auch hier zeigte er sich ignorant gegenüber allen Widersprüchen, die der Eintritt der USA in den Krieg für Gesellschaft und Demokratie in den USA bedeutete. (Was er im vertrauten Kreise sagte, wissen wir natürlich nicht. Hier geht es nur um den Tatbestand, dass die wissenschaftliche Arbeit bei Kurt Lewin losgelöst von gesellschaftlichen Realitäten und damit Widersprüche ignorierend auch zu entsprechenden Ergebnissen führt). "Die meisten Menschen hassen den Krieg, weil er zerstörerisch und sinnlos ist. Auf der anderen Seite erkennen diejenigen, die an der Demokratie Anteil nehmen, daß es nur eine von zwei Möglichkeiten gibt, entweder als Sklave unter dem Faschismus zu leben oder zum Tode für die Demokratie bereit zu sein."²⁵

Arbeit für den Geheimdienst

Fest steht, dass Lewin während des zweiten Weltkrieges für das Office of Strategic Services (OSS) wertvolle Beiträge über die Zusammenhänge aus psychologischer Kriegsführung, der Festsetzung von Kriegszielen und der sorgfältigen militärischen Aufklärungsarbeit erarbeitete.²⁶ Dass diese Zusammenarbeit Folgen für die spätere Entwicklung der Gruppendynamik in der BRD hatte, wurde von Bachmann in den 80er Jahren erwähnt.²⁷

Es ist stark anzunehmen, dass Lewins unkritische Abstinenz gegenüber gesellschaftlichen Widersprüchen und der liberalen Demokratie in den USA dem Tatbestand geschuldet ist, dass seine Emigration in die USA ihm das Leben rettete.²⁸ Wie sehr ihn die existentielle Bedrohung durch den Faschismus emotional mitnahm, schildert Marrow

²² „Anfangs war Lewin in seiner Arbeit noch eingeschränkt, da er, der noch kein amerikanischer Staatsbürger war, die Sicherheitsbescheinigung nicht bekommen konnte.“ Handschriftliche Notiz an Marrow „Ich bin amerikanischer Staatsbürger! Hurra!“ Marrow (1969) S. 235.

²³ Zinn (1980), S. 391 ff.

²⁴ "Despite the overwhelming atmosphere of patriotism and total dedication to winning the war, despite the no-strike pledges of the AFL and CIO, many of the nation's workers, frustrated by the freezing of wages while business profits rocketed skyward, went on strike." Zinn (1980), S. 417/418.

²⁵ Lewin (1939b), S. 222.

²⁶ Marrow (1969), S. 238; Cooke (2007), S. 453.

²⁷ Das "Ausweichen einiger gruppendynamisch Tätiger vor diesem fundamentalen Zusammenhang, ein Ausweichen auch weit nach rechts, kann nur erklärt werden durch die geschichtliche Verflechtung sozialpsychologischer Forschung und Praxis - speziell der Gruppenarbeit - mit Industrie und Militär; das gilt zumindest für die amerikanische Ursprungsszene". Bachmann (1981), S. 8.

²⁸ Lück (1996), S. 125.

eindrucksvoll in seiner Darstellung über den lange dauernden Kampf von Lewin um das Leben seiner Mutter.²⁹

Für sein positives Verhältnis zu den USA spielte sicherlich auch seine Erfahrung aus der Position des Forschers heraus eine Rolle. Trotz der zunehmenden staatlichen Repression gegen gesellschaftskritisch denkende Forscher musste ihm seine Situation in den USA im Vergleich zum faschistischen Deutschland erheblich freier vorkommen. Diese Freiheit des Forschers zu offenen Diskussionen im Elfenbeinturm, die er in seiner persönlichen Lebenspraxis in den USA erfuhr, waren ihm von hoher Bedeutung.³⁰

Seine persönliche Biographie und seine Erfahrungen prägten die persönlichen Motive, warum sich Lewin überhaupt mit sozialpsychologischen Fragestellungen beschäftigte, aus denen sich allmählich der Gegenstand "Gruppendynamik" herauschälte. Horkheimer, der dazu dessen Ehefrau Gertrud Weiß Lewin zitierte, beschrieb diese:

"Kurt Lewin war beständig und in erster Linie mit der Aufgabe befaßt, die begriffliche Wiedergabe der sozialpsychologischen Welt zu fördern, und er war zu gleicher Zeit so sehr von dem brennenden Verlangen erfüllt, seine theoretische Erkenntnis dem Aufbau einer besseren Welt nutzbar zu machen, daß es schwierig ist, zu entscheiden, welche dieser beiden Motivquellen mit größerer Energie oder Stärke floß."³¹

Lewin hatte wissenschaftliche und politische Motive sich mit dem Gegenstand zu beschäftigen. Er war Vertreter einer bürgerlichen Demokratieform, politisch jedoch nicht links (sofern man unter links eine Kritik kapitalistischer Verhältnisse auf Basis einer spezifischen Analyse der Gesellschaft versteht).

2.3 finanzielle und politische Beschränkungen der Gruppendynamik

Die materiellen und finanziellen Verhältnisse als Forscher in den kapitalistischen USA hatten große Auswirkungen auf die von Lewin entfalteten Inhalte der Gruppendynamik. Finanzielle Mittel waren für seine Arbeit und Projekte kaum langfristig gesichert. Die Sicherung der finanziellen Mittel kostete Lewin viel Energie und erforderte einen ho-

hen Zeitaufwand.³² Seine Bemühungen waren nicht immer erfolgreich, so dass er viele seiner Vorhaben nicht realisieren konnte.³³

Das offenkundige und unmittelbar nützliche konnte finanziert werden. Aber Grundlagenforschung, die den Auftraggebern nicht unmittelbar einsichtig und nützlich erschien, fiel dem Rotstift zum Opfer. Zielsetzungen, Umfang und Inhalte seiner Forschungen musste er daher an gesellschaftliche Gegebenheiten und häufig enge finanzielle Bedingungen anpassen.³⁴

Mittelgeber haben Interessen, die der Grund für die Bereitschaft der Geldausgabe sind. Forscher ihrerseits müssen essen, trinken, irgendwo wohnen und ihren Lebensbedarf finanzieren. Auf diese Weise werden Forschungsergebnisse in ihren Inhalten von gesellschaftlichen Bedingungen beeinflusst. Auch Mittelgeber können nicht beliebig handeln, sondern sind selbst wiederum gesellschaftlich gegebenen Bedingungen und Restriktionen ausgesetzt, die sie bei ihrer Entscheidung über förderungswürdige Projekte berücksichtigen.

Die politische Repression gegen die marxistische Linke

Auswirkungen auf die Gruppendynamik als Teildisziplin der Sozialwissenschaften hatte schließlich auch die gesellschaftliche Repression gegen die marxistische Linke in den USA. Im Zusammenhang mit dem kalten Krieg und der sogenannten McCarthy-Ära erreichte diese ihren Höhepunkt, "intensive Säuberungen an den Universitäten und Forschungseinrichtungen" richteten sich gegen alle Personen, die "unamerikanischer Aktivitäten' verdächtig waren".³⁵

Die Repression in den USA begann nicht erst unter Mc Carthy³⁶. Kurt Lewin und andere Sozialwissenschaftler wurden bereits in den 30er Jahren geheimdienstlich überwacht.³⁷ Lewin und insbesondere der Wissenschaftler Goodwin Watson waren schon deshalb verdächtig, weil sie sich mit sozialpsychologischen Fragen überhaupt beschäf-

²⁹ Marrow schreibt über die Verzweiflung von Lewin: „Lewins verzweifelte Bemühungen und die Hindernisse, denen seine Anstrengungen begegneten, seine Mutter zu retten, waren typisch für die Erfahrungen, die viele andere machten.“ „Der folgende Auszug eines Briefes, den er mir am 5. Dezember schrieb, gibt ein Bild von seiner Verzweiflung“. Marrow (1969), S. 213.

³⁰ Marrow (1969), S. 18/19.

³¹ Weiß Lewin (1953), S. 7.

³² Marrow (1969), S. 244 ff.

³³ Marrow (1969), S. 144/145.

³⁴ „Gleichzeitig führte die Notwendigkeit, sich um Publizität zu bemühen (die sich daraus ergab, daß man von öffentlichen Mitteln abhängig war, daß man mit anderen jüdischen Vereinigungen konkurrierte und daß die Aktivisten innerhalb der AJC, die das weitsichtige Programm, das die CCI einzurichten versuchte, nicht verstanden, Kritik äußerten) zu häufigen Änderungen der Verfahrensweise.“ Marrow (1969), S. 295/296.

³⁵ Stemberger (2009), S. 41.

³⁶ „My initial analysis of the files, for example, was that Lewin (to a lesser extent) and Watson (in particular) should be represented as victims of (proto-)McCarthyite processes.“ Cooke (2007), S. 437.

³⁷ „Much of the following predates the McCarthyite early 1950s, but supports Schrecker's (1986) argument that political and institutional processes nowadays associated with McCarthyism were actually established in the 1930s and 1940s.“ Cooke (2007), S. 436.

tigten. Lewin und Watson waren seit den 20er Jahren miteinander befreundet. Watson war in den USA in der ersten Zeit bekannter als Lewin und galt zeitweise als einer der führenden US-amerikanischen Sozialpsychologen³⁸. Im Zuge der Repression wurde ihm vorgeworfen, Kommunist zu sein und Propaganda für die Sowjetunion zu betreiben.³⁹

Eine andere Person aus Lewins wissenschaftlichem Umfeld, die Überwachung und Repression unterworfen war, war Junius F. Brown. Er gehörte zu den frühen Berliner Schülern von Lewin und war ein Sozialpsychologe, den das gesellschaftliche Potential und der emanzipatorische Gehalt der Feldtheorie beschäftigten. Seit 1931 war er Marxist.⁴⁰ Nach Ansicht Browns war Marx, "ohne Zweifel der bedeutendste Sozialpsychologe der Neuzeit im Hinblick auf die Frage der Klassegegensätze und des Klassenkampfes."⁴¹

Das Hauptwerk von Brown „Psychology and the Social Order“ war der Versuch, „die Feldtheorie auf Probleme der Gesellschaft anzuwenden.“ Das Werk erschien 1936. Es gehörte in den 30er und 40er Jahren "zu den einflussreichsten Büchern in der amerikanischen Sozialpsychologie."⁴² Das Buch wurde "zunächst interessiert aufgenommen und vor allem von sozialistisch denkenden Autoren in Seminaren verwendet“.⁴³ 1933 wollte Brown Mitglied der Kommunistischen Partei der USA werden. "Diese riet ihm aber von einer Mitgliedschaft ab, weil er seine Stellung verlieren könnte, wenn es zu einer anti-kommunistischen Säuberung durch die Regierung käme“.⁴⁴

Die Säuberungen kamen schließlich und richteten sich nicht nur gegen explizit marxistische Personen. Alle "irgendwie ‚links‘ anmutenden Ideen und Theorien" wurden der Repression unterworfen und ihre Vertreter konnten "schnell jede Möglichkeit zur universitären Lehre" verlieren.⁴⁵ Damit eliminierte die Repression jedoch nicht nur marxistische Positionen aus jeder sozialwissenschaftlichen Forschung und damit auch aus der Gruppendynamik, sondern beschränkte auch allgemein den offenen Diskurs der Hinterbliebenen, weil das Risiko

der öffentlichen (und vor allem der schriftlichen) Äußerung kritischer Gedanken hoch war.⁴⁶

Viele US-amerikanische Intellektuelle - darunter bedeutende Gestaltpsychologen wie z. B. Solomon Asch - hatten marxistischen Ideen zunächst offen gegenüber gestanden. Mit dem antikommunistischen Klima verschwand die Selbstverständlichkeit, auch diese Positionen vertreten zu können. Mit dem Schwinden sozialistischer Kreise als gesellschaftlich-politische Kraft im Zuge der Repression in den USA war eine Voraussetzung für die Entfaltung einer stromlinienförmigen, die gesellschaftlichen Verhältnisse stabilisierenden Gruppendynamik geschaffen.⁴⁷

Das marxistische Inhalte in der Gruppendynamik keine Rolle spielen hängt somit nicht damit zusammen, dass diese dort keine Relevanz hätten, sondern damit, dass die Vertreter marxistischer Positionen aus dem Diskussionszusammenhang ausgeschlossen wurden und diese Positionen zunehmend absurd erschienen. Die Arbeiten von Junius F. Brown mögen Pionierleistungen gewesen sein. Mit der im Zuge der Repression stattfindenden Veränderung des gesellschaftlichen Klimas gerieten Browns inhaltliche Arbeiten zunehmend in die Kritik und in die akademische Isolation.⁴⁸ Und irgendwann wurde aus seiner Pionierarbeit ein "lousy book", das dem gemeinen Durchschnittsstudenten viel zu politisch war.⁴⁹

Mit dem Ausschluss der gesellschaftskritischen und marxistischen Linken aus dem wissenschaftlichen Entwicklungsprozess verschwand das Verständnis, gruppenspezifische Prozesse in ihrem Zusammenhang mit gesellschaftlichen Klassenverhältnissen zu sehen. Diese Zusammenhänge konnten nunmehr nicht mehr schlüssig und nachvollziehbar entwickelt und wissenschaftlich entfaltet werden. Ganz typisch kommen die Folgen in der Widersprüchlichkeit zum Ausdruck, mit der Lück das Werk von Junius Brown beurteilt. Er räumt zwar ein, dass dessen Ansatz "doch einige interessante Züge auf(wies), die eine nähere Betrachtung lohnen könnten." Es hätte zu einer "interessanten

³⁸ "During Lewins lifetime it is arguable that Watson's professional status, and certainly, his public profile were the greater." Cooke (2007), S. 439.

³⁹ "The letter, received by the press before it got to the FCC, denounced Watson as a 'propagandist for communism and the Soviet Union'". Cooke (2007), S. 440.

⁴⁰ Lück (1996), S. 122.

⁴¹ Lück (1996), S. 123.

⁴² Junius F. Brown, Wikipedia, abgerufen am 17. Dezember 2017.

⁴³ Lück (1996), S. 122.

⁴⁴ Stemberger (2009), S. 39.

⁴⁵ Stemberger (2009), S. 41.

⁴⁶ „Schrecker's detailed empirical assessment of the impact of McCarthyism, its successors and predecessors shows the extent to which lives were blighted and careers destroyed after allegations of left and/or Communist sympathies. The expression of progressive views, or attempts to defend constitutional freedoms of thought and expression became risky, and brought threats to personal well-being and livelihood.“ Cooke (2007), S. 453.

⁴⁷ vgl.: Stemberger (2009), S. 39.

⁴⁸ "Browns marxistisches Gesellschaftsbild brachte ihn später in der McCarthy-Ära angesichts des einsetzenden Kalten Krieges jedoch trotz seiner Pionierleistungen auf dem Gebiet der Psychopathologie und der Sozialpsychologie zunehmend in Schwierigkeiten und akademische Isolation.“ Junius F. Brown, Wikipedia, abgerufen am 17. Dezember 2017.

⁴⁹ Lück (1996), S. 122.

Weiterentwicklung der Lewinschen topologischen Psychologie" kommen können.⁵⁰

Gleichzeitig schreibt er aber, dass "Browns Versuch der Integration von Psychoanalyse, Feldtheorie und marxistischer Gesellschaftstheorie kaum als gelungen gelten kann". Die nähere, lohnenswerte Weiterentwicklung durch marxistische Theoretiker musste dann jedoch leider ausfallen, weil die dazu fähigen Forscher den Repressionen der herrschenden Klasse in den USA zum Opfer fielen.

2.4 Leistungen und Begrenzungen in Lewins Werk

Gruppendynamik wurde von den unterschiedlichen Interessen und Ansprüchen der handelnden Akteure, ihren Möglichkeiten und den Bedingungen, Voraussetzungen und Widersprüchen geformt. Gruppendynamik in ihrer Widersprüchlichkeit stellt quasi das Ensemble der widersprüchlichen gesellschaftlichen Verhältnisse in den USA zu dieser Zeit dar.

Die besondere Leistung von Lewin bestand darin, dass er den Übergang vom auf das Individuum bezogene Denken auf das gruppenbezogene Denken vollzogen hatte.⁵¹ Aus seiner Sicht waren "soziale() Faktoren für praktisch jede Art und jeden Typus des Verhaltens" bestimmend. Er erklärte menschliches Verhalten als ein Zusammenspiel von Person und Umwelt.⁵² Mit dieser grundlegenden Sichtweise verließ er das primitive Verständnis des Reiz-Reaktion Schemas der traditionellen Psychologie und erkannte, dass menschlichem Verhalten "ein höchst komplexer innerpsychischer Steuerungsprozess" zugrunde liegt, der nicht mit einem auf das Individuum reduzierten Fokus erklärt werden könne.⁵³

Mit der Feststellung, dass die Umwelt mit ihren materiellen Gegebenheiten psychische Prozesse und somit Verhalten beeinflusste, entwickelte sich bei Lewin auch Distanz zur Psychoanalyse. Er folgte ihr nicht, weil diese seiner Meinung nach die Vergangenheit und die individuelle Person verabsolutiere.⁵⁴ Nach seiner Überzeugung beruhe Verhalten weder auf der Vergangenheit, noch auf der Zukunft, son-

dern auf dem gegenwärtigen Feld im „Hier und Jetzt“. Auch wenn die "psychologische Vergangenheit und die psychologische Zukunft gleichzeitige Teile des psychologischen Feldes darstellen", hänge das Verhalten nur von der Gesamtsituation zu diesem Zeitpunkt ab.⁵⁵

Ausgesagt ist mit der Erkenntnis, dass Umwelt ein Bestimmungsfaktor menschlichen Verhaltens sei, dass menschliches Verhalten an Voraussetzungen und Bedingungen der materiellen und sozialen "Umwelt" gebunden ist. Nicht jeder kann der Schmied seines Glückes sein, egal welche Bedingungen er vorfindet.

Aus diesen Überlegungen Lewins ist zu schlussfolgern, dass es für jeden Menschen zwei Umwelten gibt: Es gibt einerseits die reale, objektive, vom psychischen Zustand des Menschen unabhängige Umwelt und die jeweils psychologische Umwelt des Subjekts, also das, was in der Psyche des jeweiligen Individuums aufgrund psychischer Prozesse stattfindet.

Bedürfnisse sind zentral

Das ein Mensch seine objektive Umwelt nie vollständig, sondern nur teilweise erfasst und diese je nach Subjekt eine jeweils andere Bedeutung erfährt, hängt mit dem Zustand der momentanen Bedürfnisse des Subjekts zusammen.⁵⁶ Diese Bedürfnisse haben für Lewin als "Triebkräfte" und "Energiequellen" eine zentrale Bedeutung für alles psychische Geschehen.⁵⁷ Auf welche Weise Bedürfnisse Bedeutung erlangen, hängt davon ab, wie weit das Bedürfnis aktuell befriedigt oder unbefriedigt ist. Unbefriedigte Bedürfnisse haben laut Lewin das "Bestreben, die Situation zu beherrschen".⁵⁸ Ist ein Bedürfnis dagegen befriedigt, scheint es zu verschwinden, zumindest aus dem Bewusstsein des Individuums.

Handlungen von Individuen sind nie nur auf ein einzelnes Bedürfnis zurückzuführen, sondern das Ergebnis eines höchst komplizierten Geflechts aus sich verstärkenden, blockierenden, widerstreitenden Interessen, Bedürfnissen, Motiven, Wahrnehmungen, Bedeutungen.⁵⁹ Daraus folgt die für den zivilisierten Umgang miteinander hilfreiche

⁵⁰ Lück (1996), S. 124.

⁵¹ Horn (1972), S. 19.

⁵² Lewin (1939c), S. 113.

⁵³ Stütze-Hebel/Antons (2017), S. 16.

⁵⁴ „Die topologische Psychologie betont die Notwendigkeit, ebenso sehr Begriffe über die psychologische Umwelt wie über die Person zu entwickeln. Sie leitet alle psychologischen Geschehnisse aus dem Lebensraum in seiner Gesamtheit ab; dieser schließt sowohl die Person wie die Umwelt ein, während sich die Psychoanalyse hauptsächlich mit der Person befasst.“ Lewin (1930), S. 122.

⁵⁵ Lewin (1943b), S. 96. An anderer Stelle schreibt Lewin: „Jedes Verhalten oder jede sonstige Veränderung innerhalb eines psychologischen Feldes ist einzig und allein vom psychologischen Feld zu dieser Zeit abhängig.“ Lewin (1943b), S. 88.

⁵⁶ Lück (1996), S. 45.

⁵⁷ Lewin (1928), S. 63.

⁵⁸ Lewin (1940), S. 138/139.

⁵⁹ Stütze-Hebel/Antons (2017), S. 28.

Erkenntnis, dass aus einer beobachteten, konkreten Handlung eines Menschen keinesfalls geschlossen werden kann, warum dieser etwas tut. Man müsste sich gemeinsam auf die Suche nach den Gründen einer Handlung machen.

Bei einem Forschungsprojekt konnte Lewin nachweisen, dass aus unbefriedigten Bedürfnissen erwachsende innerpsychische Spannungen selbst Einstellungen und Werte in den Hintergrund drängen und zu Handlungen führen, die im Widerspruch zu diesen Werten und Einstellungen stehen. Selbst wenn eine Person moralisch hoch stehende Werte habe, könne es sein, dass sie sich konträr zu diesen Werten verhält, wenn das psychologische Feld und dort besonders die Bedürfnisse ein anderes Verhalten erfordern, um diese zu befriedigen. Um nunmehr das jeweils konkrete Verhalten zu begreifen, ist es bedeutsam, die spezifischen Bedingungen zu betrachten, die den psychologischen Lebensraum des Subjekts vorgeben.⁶⁰

Mit diesem Verständnis von Bedürfnissen war es eine logische Konsequenz, dass Lewin das statische Konzept der Trieblehre zur Erklärung menschlichen Verhaltens ablehnte. Aus diesem Grund sah er die Notwendigkeit, den Begriff des "Triebs" durch den Begriff des Bedürfnisses zu ersetzen.⁶¹

Mit der Veränderung der Bedürfnisse ändert sich auch die Wahrnehmung des Betrachteten. Dass Wahrnehmung subjektiv sei, beschrieb Lewin schon 1917 in seiner Schrift "Kriegslandschaft" am Beispiel des Soldaten. Aber die Veränderung der Wahrnehmung ist nicht beliebig und zufällig, sondern folgt der Bedürfnislage, verändert sich also mit der Veränderung der jeweiligen Bedürfnissen und der praktischen Tätigkeit des Individuums.⁶²

Die Bedeutung von Gruppen

Als für das Individuum und sein Verhalten zentrale soziale Umwelt hat Lewin sich intensiv mit Gruppen beschäftigt. In und mit Gruppen realisiert der Mensch einen wesentlichen Teil seines Lebens. In Gruppen integriert zu sein, habe für das Individuum und dessen Existenz zentrale Bedeutung, bilde quasi den "Boden" seiner gesamten menschlichen Existenz.⁶³ Lewin nahm die Gruppe in den Fokus, weil diese für

das Verständnis menschlichen Lebens und damit auch für das Verständnis psychischer Prozesse grundlegend sei.

Um Gruppenprozesse zu verstehen, sei auch in der Gruppe von den Bedürfnissen des Individuums auszugehen. Der Wunsch nach Zugehörigkeit zu einer Gruppe hänge davon ab, wie sehr sich das Individuum durch seine Mitgliedschaft/Mitarbeit in der Gruppe die Befriedigung seiner Bedürfnisse verspricht. Je mehr das Individuum davon ausgehe, dass es mit und in dieser Gruppe seine Bedürfnisse erfolgreich verfolgen könne, desto größer würde der Wunsch nach Zugehörigkeit zu dieser Gruppe.⁶⁴ Da das Verhalten des Individuums auch in der Gruppe vom Zustand seiner Bedürfnisse abhängt und diese ständig in Bewegung seien, sind gruppenspezifische Prozesse im engen Zusammenhang damit zu sehen. Diese zu verstehen sei eine zentrale Grundlage, um den aktuell ablaufenden gruppenspezifischen Prozess zu begreifen.

Der in Gruppen zu beobachtende Druck nach Konformität⁶⁵ der einzelnen Mitglieder hängt mit der Intensität des Wunsches nach Zugehörigkeit zusammen. Zum Zwecke der Befriedigung seiner Bedürfnisse in und durch diese Gruppe ist das Individuum bereit sich Gruppennormen, Gruppenanforderungen sowie Gruppenmeinungen anzupassen und zu unterwerfen. Dies umso mehr, je wichtiger ihm die Zugehörigkeit zu dieser Gruppe ist (und je unsicherer es sich ist, wie viel Abweichung möglich ist, ohne dass seine Mitgliedschaft in der Gruppe bedroht ist.).

In der Gruppe entstehe eine spezifische "soziale(...) Atmosphäre", die von den Gruppenmitgliedern geschaffen wird, die aber gleichzeitig wiederum die individuelle Handlungsfähigkeit in der Gruppe begrenzt. Nach Lewin beeinflusse diese Atmosphäre "das Ausmaß von Aggressivität, Freundlichkeit, Objektivität, usw." im Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder.⁶⁶

In dieser Argumentation von Lewin wird jedoch ein grundsätzliches Problem sichtbar, das jeden Ansatz infrage stellt, der gruppenspezifische Prozesse isoliert betrachtet und gesellschaftliche Verhältnisse so profan als "Umwelt" kategorisiert, wie Lewin es tut. Wenn ich freundlich bin, weil der andere freundlich ist, wenn der andere aber freundlich ist, weil ich freundlich bin, dann stellt sich doch eine

⁶⁰ Marrow (1969), S. 300 ff.

⁶¹ Lewin (1929), S. 93/94.

⁶² Vgl.: Lewin (1917), S. 253-262.

⁶³ „Einer der wichtigsten Bestandteile des Bodens, auf dem der einzelne Mensch steht, ist die soziale Gruppe, zu der er ‚gehört‘.“ Lewin (1935b), S. 205.

⁶⁴ Lewin (1941), S. 265.

⁶⁵ Lewin (1945), S. 225.

⁶⁶ Lewin (1941b), S. 173.

grundsätzliche Frage: Wie kommt die "erste" Freundlichkeit in die Hütte?

An anderer Stelle weist er sehr wohl wieder auf den Zusammenhang von Gruppe und Gesellschaft hin. Seiner Meinung nach schaffe die Gruppe sich eine gemeinsame, eigene Sicht auf die Welt⁶⁷ und auf sich selbst, d. h. auf jenen Ausschnitt der objektiven Realität, den die Gruppe für relevant hält. Die Ansichten über diesen Ausschnitt sind keine individuelle Leistung, sondern eine Gruppenleistung, die gesellschaftlich vermittelt ist.

„Experimente, die sich mit Gedächtnis und Gruppenzwang beschäftigen, haben gezeigt, dass das, was für den Einzelnen ‚Realität‘ ist, in hohem Maße von dem bestimmt wird, was gesellschaftlich als ‚Realität‘ akzeptiert wird.“⁶⁸

Das Verhältnis des Individuums zur Welt insgesamt, zu Gesellschaft, Demokratie, etc. wird von den Erfahrungen bestimmt, die ein einzelner Mensch mit jenen Gruppen macht, denen es zugehörig ist und mit denen es sich verbunden fühlt. An dem Beispiel eines diskriminierten farbigen Mädchens erläutert Lewin, dass dessen Diskriminierung nicht nur dessen Beziehung zur Gruppe bestimmt, sondern zur "Gesamtheit der in der Welt vorhandenen Tatsachen".⁶⁹ Damit wird wiederum der gesellschaftliche Zusammenhang zu konkreten Gruppenprozessen deutlich. Wenn diese Gruppenprozesse ein mieses Bild von der Welt beim Individuum verursachen, dann hat die Gestaltung von Gruppenprozessen eine Bedeutung, die weit über den unmittelbaren Gruppenprozess hinausgeht.

Sündenböcke entstehen aus gesellschaftlichen Verhältnissen und einem gesellschaftlichen Bedarf

Lewin beschäftigte sich mit Rassismus, den Rassenkonflikten in den USA und der Jahrhunderte alten Judenverfolgung, die mit der industriemäßigen Vernichtung im deutschen Faschismus ihren Höhepunkt erreichte. Er beschreibt, dass sich die Begründung für die Verfolgung der Juden im Laufe der Jahrhunderte änderte. Es würden jene Begründungen für die Verfolgung der Juden gefunden, die in der jeweiligen historischen Situation "das wirksamste Argument zu sein

scheint“.⁷⁰ In dieser Formulierung sind bereits zwei Bedeutungen enthalten, die Lewin weiter expliziert und konkretisiert.

Einerseits muss es gesellschaftlich vermittelte Interessen geben, wenn die Herrschenden - Lewin nennt diese "eine die Mehrheit beherrschende autokratische Gruppe"⁷¹ - ihre Argumente für Juden als Sündenböcke immer wieder an gesellschaftliche Gegebenheiten anpassen. Das Bemühen um eine jeweils angemessene und überzeugende Begründung für die Judenverfolgung zeige daher, dass nicht das Verhalten der Juden das Problem sei, sondern die dahinter stehenden Interessen, die der Judenverfolgung bedürfen. Eine Verhaltensänderung der Juden schütze diese nicht vor der Repression.⁷²

Nicht das Verhalten der Juden würde diese zu Sündenböcken machen, sondern gesellschaftlich verursachte Spannungen seien dazu notwendig. Diese Spannungen seien wirtschaftlicher Natur und es sei im Interesse der Herrschenden, die aufgrund der Krise entstehenden Spannungen in Ressentiments gegen eine Minderheit zu verwandeln⁷³ und von den realen gesellschaftlichen Gründen dieser Spannungen abzulenken.

Da die Kräfte, die zur Ausweitung des Faschismus und zur Jagd auf Sündenböcke führen, eine Folge innerer, also emotionaler Spannungen seien, seien diese einer rationalen Gegenargumentation auch nur sehr beschränkt zugänglich. Solange die tatsächlichen Ursachen dieser Spannungen nicht abgebaut würden, würde kein logisches Argument die Person von dem Gedanken abbringen, dass bestimmte Personengruppen die Ursache für die individuelle und gesellschaftliche Krise seien.⁷⁴

Auf die heutigen Verhältnisse angewandt würde das bedeuten, dass auch heute hinter der Hetze der AfD gegen Migranten spezifische gesellschaftliche Interessen stehen, die diese Ressentiments gegen Minderheiten fördern. Wenn aber die AfD auch durch ausgefeilte Argumentation nicht wirksam bekämpft werden kann, ergibt sich nicht nur die Frage, welche konkreten Interessen diese Partei befeuern, sondern

⁶⁷ „Realität“ ist also keine Absolutheit. Sie unterscheidet sich ja nach der Gruppe, zu der ein Mensch gehört.“ Lewin (1945), S. 224.

⁶⁸ Ebenda.

⁶⁹ Lewin (1940b), S. 244.

⁷⁰ Lewin (1939b), S. 226.

⁷¹ "Vielfach braucht in der modernen Geschichte nicht die Mehrheit als solche, sondern eine die Mehrheit beherrschende autokratische Gruppe den Sündenbock zur Ablenkung der Massen." Lewin (1939b), S. 225.

⁷² „Der Jude möge sich auch klar machen, daß diese Ereignisse praktisch von einem guten oder schlechten Verhalten seinerseits unabhängig sind. Es gibt nichts Irrigeres als der Glaube vieler Juden, daß der Antisemitismus nicht vorhanden wäre, wenn sich nur jeder Jude anständig benähme!“ Lewin (1939b), S. 226.

⁷³ „Heutzutage glauben in jedem Land der Welt nicht nur einflussreiche Nazi-Agenten, sondern auch mächtige Gruppen von Staatsbürgern [In der Übersetzung bei Lück heißt es: "bürgerliche Gruppen", s. Lewin (1939), S. 148.] an die faschistische Lehre, und je größer die wirtschaftlichen Schwierigkeiten in diesen Ländern sind, desto größer ist die Zahl der Anhänger dieses Evangeliums.“ Lewin (1939b), S. 223.

⁷⁴ Lewin (1939b), S. 227.

auch, wer ein Interesse daran hat und dieses wirksam umsetzen kann, dass die Diskussion in den Medien über den Ursprung dieser Partei und Gegenmaßnahmen in so unqualifizierter und damit wirkungsloser Weise geführt wird.

Die Probleme zwischen Mehrheit und Minderheit in einer Gesellschaft seien keine individuellen, sondern "soziale Probleme". In einem Projekt Lewins, bei dem es um Konflikte zwischen jüdischen und nichtjüdischen Jugendlichen ging, wurde deutlich, dass nicht nur die verhaltensauffälligen Akteure der Gruppe, sondern auch die nicht verhaltensauffälligen anderen Mitglieder der Gemeinde frustriert und enttäuscht waren.⁷⁵ Statt also "Eigenheiten von Personen zu beobachten", müssten die spezifischen "Eigenheiten der Gruppe als solcher" einer Betrachtung unterzogen werden.⁷⁶ Hier sind Lewins Vorstellungen allerdings erneut zu eng, weil die von Lewin beiläufig aufgeführten Zusammenhänge darauf hinweisen, dass es sich bei Repressionen gegen Minderheiten nicht nur um ein soziales, sondern um ein gesellschaftliches Problem handelt. Die Durchdringung des Problems durch gesellschaftliche Verhältnisse ist bei Lewin aber unbehandelt.

Die Gesellschaft als "Umwelt"

An vielen Stellen seines Werkes wird deutlich, wie sehr Gesellschaft tatsächlich Verhalten und Psyche der Menschen durchdringt. Lewin erkennt immer wieder die Bedeutung von Gesellschaft an, erwähnt sie in seinen Forschungen jedoch eher nur beiläufig. Der Zusammenhang aus Gesellschaft und Individuum ist bei Lewin nicht systematisch erfasst oder in seinen Kategorien berücksichtigt. Die von diesem Verständnis ausgehenden Erkenntnisbeschränkungen werden in der von Lewin verwendeten Kategorie "Umwelt" deutlich.⁷⁷

Zwar erkennt er außerhalb der individuellen Psyche liegende Verhältnisse als bedeutsam an. Indem er aber soziale, materielle, gesellschaftliche und ökologische Verhältnisse in der Kategorie "Umwelt" zusammenfasst, kann er Spezifizierungen von erheblicher Tragweite für das Verständnis psychischer Prozesse nicht ausreichend begreifen. Unterschiedslos alle Phänomene von "Umwelt" werden undifferenziert als theoretisch gleichermaßen relevant für psychische Tätigkeit erachtet.

Dadurch kann Lewin gesellschaftliche Verhältnisse nicht als spezifisch kapitalistische Verhältnisse mit ihren Bedeutungen für die Psyche aufgreifen. Es ist jedoch für ein Individuum sehr relevant, dass sein Gegenüber in der Gruppe sein Vorgesetzter oder präziser sein "Arbeitgeber" ist (oder eigentlich: "Eigentümer", der aufgrund der Verfügungsgewalt über die Produktionsmittel auch die Verfügungsgewalt über Entlassung, Mehrarbeit oder Versetzung "seiner" "Beschäftigten" hat). Wenn das Individuum ein abhängig "Beschäftigter" genau dieser ihm gegenüber sitzenden sozialen "Umwelt" ist, ist das fühlen, denken, handeln der Beteiligten weder individueller, noch sozialer/gruppenspezifischer Natur, sondern gesellschaftlich vermittelt.

In einer schwierigen Gruppensituation "verschwinden" auf diesem Weg plötzlich relevante, spezifische Probleme der gesellschaftlichen Verhältnisse aus dem Bewusstsein der Gruppenmitglieder. Die jetzt beobachteten Gruppenprobleme müssen anders erklärt werden. Sie werden pathologisiert, d. h. als Probleme dem Individuum in die Schuhe geschoben. Nunmehr ist nämlich die konkrete Lebenspraxis innerhalb kapitalistischer Verhältnisse aufgelöst in ein allgemeines Umwelt - Individuum Verhältnis. Das Problem dabei ist, dass die mit "Umwelt" verdeckten Phänomene trotzdem im Gruppenprozess wirksam sind, jedoch nicht diskutierbar, weil kategorial nicht erfasst.

Mit der Kategorie der "Umwelt" wird auch das Bild der einseitigen Determiniertheit im Verhältnis Individuum - Gesellschaft ausgedrückt, weil es ja auch keinen Sinn macht, sich gegen die Schwerkraft als ein Aspekt von "Umwelt" oder gegen den Regen aufzulehnen. Sie fördert dadurch die Passivität des Subjekts und seine Bereitschaft, sich der "Umwelt", d. h. eben nicht nur dem Regen, sondern auch den kapitalistischen Bedingungen zu unterwerfen.

Soff/Stützle-Hebel behaupten zwar, dass Lewin "keineswegs von einer einseitigen Determinierung des Verhaltens durch die Umwelt" ausgehe.⁷⁸ Doch deren Interpretation bezieht sich darauf, dass Lewin psychische Tätigkeit als Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren betrachte, die nicht determiniert, sondern dynamisch seien.⁷⁹ Der Zusammenhang "Umwelt" - Individuum scheint aus Lewins Sicht nicht determiniert, da jedes Individuum seine je individuelle psychologische

⁷⁵ Marrow (1969), S. 297. Lewin (1939b), S. 224.

⁷⁶ Lewin (1939c), S. 115.

⁷⁷ vgl.: Lewin (1935), S. 43ff.

⁷⁸ Holzkamp (1986), S. 13.

⁷⁹ „Es ist wichtig sich zu vergegenwärtigen, dass die psychologische ‚Umwelt‘ U einer Person und die Person P von Lewin als ‚eine Konstellation interdependenter Faktoren‘ ... verstanden werden, sodass keineswegs von einer einseitigen Determinierung des Verhaltens durch die Umwelt auszugehen ist. Vielmehr wirken das Erleben und Handeln einer Person ihrerseits in jedem Augenblick auf die Umwelt und damit auf das psychologische Feld insgesamt ein“. Soff/Stützle-Hebel (2015), S. 66.

Umwelt selbst bilde. Ignoriert ist jedoch die andere Seite, nämlich die Möglichkeit des Einflusses auf gesellschaftliche Bedingungen, also auf die "Umwelt". Damit ist Lewin Vertreter der traditionellen Psychologie, die auf gesamtgesellschaftlicher Ebene natürlich zugibt, dass Gesellschaft von Menschen gemacht wird, auf individualpsychologischer und sozialer Ebene diesen Tatbestand plötzlich ignoriert.

Effizienzzwang und Dienstbarkeit der Arbeitskraft

Der "Demokrat" Lewin war bei der Beschäftigung mit dem Gegenstand Gruppe zu wenig kritischer Selbstreflexion außerhalb seines unmittelbaren Wissenschaftsgegenstandes fähig. Der tatsächliche Zweck seiner Forschungsarbeiten und Projekte war die Steigerung von Produktivität und Effektivität. Widerstand von Arbeitern gegen Leistungsverdichtung und Beschleunigung der Produktion wurde dank Lewin weniger zusammengeknüpelt, sondern psychologisch bearbeitet.

Für die Lösung eines Konfliktes in einem Betrieb schlug er gruppensdynamische Verfahren vor, um diesen zu beseitigen. Der Grund des Konflikts wird nicht thematisiert. Der Zweck der Konfliktlösung ist die Steigerung der Arbeitsleistung.⁸⁰ In einem anderen Konfliktfall schlug Lewin neben der Verbesserung der Verkehrsanbindung und der Wohnmöglichkeiten vor allem "Veranstaltungen (vor), ...die die verschiedenen rassischen und religiösen Gruppen in einer freundlichen Atmosphäre zusammenführen konnten." Der Erfolg des Projektes wurde dann auch in der Veränderung der "negativen Einstellungen" und "konstruktivere" Verhaltensweisen im öffentlichen Raum gesehen. Ob und wie weit Lebensbedingungen real verbessert worden sind, war für Marrow so irrelevant, dass er sich in seinem Werk dazu nicht einmal äußert.⁸¹ Generell sah Marrow den Sinn von Lewins sozialwissenschaftlicher Tätigkeit darin, einen Beitrag zur Erhöhung der Produktivität zu leisten, da "ein vordringliches Ziel" in "jeder industriellen Organisation (sei) ... die Produktionsrate zu erhöhen."⁸²

Menschliche Wesen brauchen für ihre Funktionsfähigkeit im Sinne einer effizienten Produktion bestimmte Produktionsbedingungen. Um

diese präziser zu bestimmen, muss man sich mit Gruppendynamik beschäftigen.

„Selbst der beste Plan zur Reorganisation der Produktionskanäle ist wertlos, wenn er nicht für die menschlichen Wesen paßt, die in diesem Rahmen leben und zu reagieren haben. Das geschilderte Verfahren ist daher [!] wesentlich durch Rücksichtnahme auf die Gruppendynamik bestimmt“.⁸³

Die Notwendigkeiten der Produktion geben den Arbeitskräften einen Rahmen vor, in dem diese zu reagieren haben. Gruppenprozesse zu verstehen ist nur deshalb erforderlich, um die Produktionsbedingungen so zu gestalten, dass der eigentliche Zweck der Produktion - Kapitalverwertung - möglichst gut realisiert werden kann.

Der Grund für den Mangel an Selbstreflexion war das liberale Weltbild von Lewin, da "Wettbewerbsbedingungen", "technische(r) Fortschritt" und Verbraucherwünsche(...)"⁸⁴ eine Art natürliche Bedingung sein müssen, wenn man kapitalistische Verhältnisse unkritisch und allgemein als "Umwelt" kategorisiert.

Führung als ein Kernthema

Besonders bekannt ist Lewin für seine Forschungen zu Führungsstilen und deren Auswirkungen auf die Gruppenatmosphäre. Aber auch hier dominiert wieder der Effizienzgedanke. In seinen Experimenten wies er nach, dass die Art und Weise der Führung und der praktizierte Führungsstil hohe Bedeutung für die Entwicklung von Gruppen und die Steuerung von Gruppenprozessen habe. Dabei stellte sich heraus, dass Führungsstile die Entwicklung der Kooperation in einer Gruppe und die allgemeine Gruppenatmosphäre stark beeinflussen.⁸⁵

Sein allgemeiner Anspruch, Demokratie mit seinen Forschungen zu stärken blieb jedoch unter den oben beschriebenen Bedingungen in der konkreten Forschungsarbeit stecken. Das "übergreifende Ziel" seiner realen Forschungsarbeit war die Entwicklung von Methoden der Gruppensteuerung, um z. B. mit "disziplinarischen Problemen fertig zu werden"⁸⁶ - also die Unterwerfung der ArbeiterInnen im Interesse des Unternehmens mit sanfteren Methoden. Seine Begründung für die Bevorzugung des - wie er ihn nannte - demokratischen Führungsstils

⁸⁰ Es [eine spezifische Form gruppensdynamischen Verfahrens] versucht, bestimmte Konflikte innerhalb der Gruppe und bestimmte psychologische Kräfte zu beseitigen, die auf eine Schlüsselperson (den Mechaniker) wirken und seine Arbeitsleistungen beeinträchtigen.“ Lewin (1944), S. 198.

⁸¹ Marrow (1969), S. 297/298.

⁸² Marrow (1969), S. 227.

⁸³ Lewin (1944), S. 199.

⁸⁴ Marrow (1969), S. 231.

⁸⁵ Lewin (1939b), S. 124.

⁸⁶ „Das übergreifende Ziel des Experiments zum Führungstraining bestand darin, die Aufsichtsräte mit effektiveren Methoden auszurüsten, um Kooperationsbereitschaft zu erzeugen, Vertrauen zu gewinnen, die Moral zu verbessern und mit den disziplinarischen Problemen fertig zu werden“. Marrow (1969), S. 227.

war die höhere Effizienz gegenüber dem autoritären Führungsstil, weil er das soziale Klima verbessere und die Zufriedenheit in der Gruppe steigere, wodurch wiederum Arbeitsmotivation, Effizienz und Flexibilität“ steigen würden.⁸⁷

Widersprüche beim Thema Demokratie

Seinen Anspruch, etwas für die Demokratie zu tun, realisiert er dadurch, dass er sich nur mit der psychologischen Seite der Demokratie beschäftigt und hier vor allem mit dem Zusammenhang aus Führungsstil und Gruppenatmosphäre, nicht jedoch mit dem Zusammenhang aus psychischer Prozessen, ökonomischen Verhältnissen und politischen Strukturen. Er begründete damit eine unselige Tradition der Gruppendynamik, die die Einschränkung demokratischer Rechte durch die Herrschenden zwar kritisiert um sich dann lediglich den Problemen individueller psychischer Probleme und konkreter menschlicher Beziehungen in einer Gruppe zu widmen.

Richtigerweise stellt Lewin fest, dass Demokratie nicht von außen angeordnet werden könne, sondern auf der Überzeugung der handelnden Akteure beruhe. Gleichzeitig behauptet er aber, dass eine autoritäre Gruppe sich nicht aus sich selbst heraus in eine demokratische Gruppe verwandeln könne. Deshalb neigen Menschen seiner Meinung nach immer zum Autoritären, wenn man sie sich selbst und ohne Führung lassen würde. Das würde nicht nur für die besondere Situation Deutschlands nach der Befreiung vom Faschismus 1945 gelten, sondern generell und immer.⁸⁸

Deshalb muss für Lewin doch wieder ein Führer her, wenn auch ein verbrämt als demokratisch bezeichneter Führer. Dieser wiederum brauche laut Lewin nun auch wieder Macht, weil das nix wird, wenn er "Einflüsse, die er nicht wünscht" nicht ausschalten und "die Situation in einem ausreichenden Grade ...(nicht) bestimmen“ könne. Der "demokratische Führer" ähnelt bei ihm mehr einem wohlwollenden Patriarchen, der nur das Etikett demokratisch trägt. Denn er "zwingt" zwar der Gruppe "seine Ziele nicht wie der autokratische Führer auf... Dennoch sollte der demokratische Führer ‚führen‘.“⁸⁹ Möglicherweise aufgebracht durch das allmählich deutlich werdende Maß an Massen-

vernichtung der Juden durch den deutschen Faschismus versteigt er sich in der Beschäftigung mit der deutschen Situation sogar zu der Behauptung, dass "Menschen (bisweilen) ziemlich gewaltsam zu der Erkenntnis gebracht werden (müssen), was demokratische Verantwortung gegenüber der Gruppe als Gesamtheit bedeutet."⁹⁰

Das er sich mit diesen Überlegungen geistig verkehlt, ist ihm irgendwie klar. Auflösen kann er den Widerspruch mit den ihm zur Verfügung stehenden theoretischen Mitteln nicht und so begnügt er sich damit, diesen für eine "Art Paradoxon" zu halten und den Versuch der Auflösung des Widerspruchs gar nicht erst zu wagen.

Angesichts der absehbar werdenden Befreiung Deutschlands vom Faschismus stellte sich die Frage, woher denn die demokratisch gesinnten, dollen Führer kommen, wo doch gerade im Deutschen Reich eine Staatsform untergegangen ist, in der autoritäres Führen sämtliche gesellschaftlichen Bereiche durchdrungen hatte. Da Lewin nicht nach den gesellschaftlichen Bedingungen fragt, die zu Demokratie oder Diktatur führen, sondern das ganze Geschehen ausschließlich aus dem Gruppenprozess selbst erklärt, kommt er zu einer hemdsärmeligen Lösung: Als Lieferanten demokratischer Führer sah Lewin die USA.⁹¹ Wie allerdings jemals in der Geschichte der Menschheit die allererste Demokratie ohne Import demokratischer Führer entstehen konnte, da ja eine Gruppe nie ohne Führer demokratisch werden könne, dieses logische Problem bleibt bei Lewin ungelöst.

Im Zusammenhang mit der Demokratie sieht Lewin die Vernunft. Es sei eine Frage der Vernunft, für die Demokratie einzustehen, für Juden allemal, weil erst die Demokratie die Judenverfolgung beseitigt habe und erst mit den "Ideen der amerikanischen und französischen Revolution", also der Aufklärung, Juden "als Menschen... angesehen" würden.⁹²

Die heute in weiten Teilen der Gesellschaft grundsätzlich infrage gestellte Fähigkeit des Menschen zur Vernunft ist ein direkter Angriff gegen die Demokratie (und nutzt der AfD). Denn wie die 30er Jahre gezeigt hatten, sei eine der ersten Taten des Faschismus gewesen,

⁸⁷ Tändler (2016), S. 368.

⁸⁸ „Es ist eine Täuschung, anzunehmen, daß Menschen, überläßt man sie sich selbst, in ihrem Gruppenleben einer demokratischen Linie folgen. Eine solche Annahme träfe nicht einmal für Menschen zu, die in einer demokratischen Gemeinschaft leben.“ Lewin (1945b), S. 69.

⁸⁹ Lewin (1945b), S. 69/70.

⁹⁰ Lewin (1943), S. 83.

⁹¹ „Hunderttausende amerikanischer Lehrer wären hinüberzuschicken“, um durch einen tiefen Eingriff in das Handeln der Familien und das tägliche Leben der Gruppen zu einem demokratischen Wandel zu kommen. Lewin (1945b), S. 72.

⁹² Lewin (1939b), S. 223.

Vernunft durch Irrationalität zu ersetzen - als eine Voraussetzung zur Etablierung von Herrschaft.⁹³

3 Ausbruchversuch in den 60er Jahren: Die Gruppendynamik in der BRD

3.1 Erste Phase: Die Anfänge der Gruppendynamik in Deutschland in Zeiten der Restauration nach dem zweiten Weltkrieg

In Deutschland war nach 1945 offen, in welche Richtung die gesellschaftliche Entwicklung gehen würde. Nach der Befreiung vom Faschismus gab es verschiedene Optionen, wie die gesellschaftlichen Verhältnisse zu gestalten seien. Zwischen sozialistischer Republik und erneuter Restauration kapitalistischer Verhältnisse gab es die unterschiedlichsten Vorstellungen, die die politischen Kämpfe bestimmten. Im sogenannten "Kalten Krieg" wurde dieser Konflikt auch auf internationaler Ebene zwischen der staatssozialistischen UdSSR und der kapitalistischen USA ausgetragen.

Nach einer Periode innenpolitischer Auseinandersetzungen war Ende der 50er Jahre die Restauration der kapitalistischen Verhältnisse in der jungen BRD abgeschlossen. Mit der Gründung von BRD und DDR war die Teilung Deutschlands vollzogen. Die KPD war 1956 verboten worden. Die BRD verfügte wieder über eine Armee. Die internationalen Beziehungen waren verhärtet. Die "Blockkonfrontation" prägte das innenpolitische Klima in der BRD nachhaltig.

Während die CDU im Februar 1947 mit dem Ahlener Programm noch die "Vergesellschaftung" von "Bergbau" und "eisenschaffender Großindustrie" forderte und damit der allgemeinen kapitalismuskritischen Stimmung in der Bevölkerung Rechnung trug, waren die späteren Jahre vom Konzept der "formierten Gesellschaft" geprägt, das die CDU vorantrieb.⁹⁴

Die von Altmann formulierte und dann unter Ludwig Erhard politisch verfolgte Vorstellung einer "formierten Gesellschaft" (den der "nationalen Gemeinschaft" konnte man auf absehbare Zeit ja nun nicht mehr verwenden) zielte darauf, als "Mahnung, in einer Zeit zunehmender Verteilungskämpfe die Abhängigkeit aller von allen zu be-

⁹³ „Der Glaube an die Vernunft bedeutet Glauben an die Demokratie, (...) [Es ist] kein Zufall, daß die erste Handlung des modernen Faschismus in jedem Lande darin bestand, offiziell und mit Nachdruck diese Göttin zu entthronen.“ Lewin (1939c), S. 126.

⁹⁴ Das Ahlener Programm war ein Kompromiss zwischen unterschiedlichen Flügeln innerhalb der CDU, das Ausdruck unterschiedlicher gesellschaftlicher Interessen und der politischen Kräfteverhältnisse war. „Vor allem Konrad Adenauer profilierte sich als Gegner des von Arnold und Kaiser geführten Flügels des christlichen Sozialismus.“ Wie die Geschichte zeigte, setzte Adenauer sich langfristig durch. Es gelang ihm diese Pläne zum Scheitern zu bringen und das Konzept der "Sozialen Marktwirtschaft" durchzusetzen. Kistler (1985), S. 69.

achten".⁹⁵ Altmann war "Erhards maßgeblicher Public-Relations-Berater und – was zu erwähnen nicht ganz unerheblich ist – stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT)."⁹⁶

Unter dem Mantel des Gemeinsamen sollten reale Klassegegensätze verschleiert. Das Ziel der Herrschenden war die außenpolitische Erstarkeung der BRD. Die war jedoch nur in dem Maße möglich, wie sich die industrielle Leistungsfähigkeit der BRD entwickelte.⁹⁷ Das setzte wiederum voraus, dass die innenpolitischen Konflikte nicht die Form von Klassenkämpfen annahmen, sondern sozialpartnerschaftlich weichgespült übertüncht werden konnten. Grundlegende Interessengegensätze mussten verborgen werden.⁹⁸ Nachdem der "Führer" nun nicht mehr zur Verfügung stand, litt die Gesellschaft nach Ansicht von Erhard an "Führungsschwäche" und einer "Überentwicklung des Pluralismus". Daher müsse der Staat gestärkt werden.

Die Gruppendynamik entwickelt sich

Die Gruppendynamik in der BRD entwickelte sich innerhalb dieser gesellschaftlichen Auseinandersetzungen und wurde von diesen Debatten geprägt. Als Gründe für die Entwicklung der Gruppendynamik wurden genau jene hervorgehoben, die die politische Debatte insgesamt bestimmten. Es ging auch in der Gruppendynamik um die internationale Konkurrenz des kapitalistischen deutschen Wirtschaftssystems. Friedrich Minssen, Referent im Hessischen Kultusministerium und Leiter des Instituts für Sozialforschung war eine der treibenden Kräfte für die Gruppendynamik in Deutschland. Er warnte vor dem "drohenden Verlust internationaler wirtschaftlicher Konkurrenzfähigkeit aufgrund eines defizitären Bildungssystems."⁹⁹

Der Gruppendynamiker Brocher begründete in der Zeitschrift "Gruppendynamik" ebenfalls die Notwendigkeit gruppendynamischer Tätigkeiten mit gesamtgesellschaftlich-ökonomischen Zusammenhängen. Sollte sich das deutsche Erziehungs- und Wirtschaftssystem an

die Veränderung der gesellschaftlichen Situation nicht mittels der Erkenntnisse der modernen Humanwissenschaften anpassen, so würde sich dies schon in 10-20 Jahren auf die nationale Wirtschaftsbilanz verheerend auswirken. Das Schlagwort von der "Bildungskatastrophe" war damals ein geflügeltes Wort im öffentlichen Diskurs.¹⁰⁰

Auf genau diese Zusammenhänge wies keine geringerer als der Kapitalist Henry Ford 1946 hin. Er sprach davon, dass zur Erzielung weiterer Fortschritte bei der Reduktion der Kosten in der Produktion nunmehr die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Fokus genommen werden müssten. Wenn es gelänge, die zwischenmenschlichen Beziehungen im Interesse der Unternehmen zu verbessern, so würden die gleichen Fortschritte in Kostenreduktion und Produktivitätssteigerung erzielt werden können, wie bei Entwicklung und Einsatz von Technik.¹⁰¹

Experimente und Untersuchungen bestätigten den Kapitalisten. Eine weitgehende Partizipation der Teams innerhalb ihres klar festgelegten Arbeitsfeldes steigerte tatsächlich die Produktivität.¹⁰² Eine Fachpublikation der Gruppendynamiker hatte 1974 deutlich gemacht, dass es Zusammenhänge zwischen Gruppendynamik und Effizienz gäbe. Darin wurden Untersuchungen zitiert, bei denen „der Gesichtspunkt der Verbesserung des Arbeitsverhaltens im Vordergrund“ stand. Andere Untersuchungen prüften jene Kriterien, die "ebenfalls im Arbeitsverhalten" belangvoll seien. Die "Steigerung der Wahrnehmungsfähigkeit", "Fähigkeiten im Sozialverhalten", die "Abnahme von Stereotypen und Vorurteilen", die "Zunahme des Verantwortungsbewusstseins", "Einstellungsveränderungen" oder die "Fähigkeit zum Umgang mit Mitarbeitern" dienen der "Verbesserung des Arbeitsverhaltens". Ein zentraler Zweck der Gruppendynamik war die Beschäftigung mit der "Effektivität des Sozialverhaltens am Arbeitsplatz".¹⁰³

Gegen die "Abnahme von Vorurteilen", eine allgemeine "Verbesserung des Sozialverhaltens" oder eine Veränderung "erstarrter" Verhaltensmuster kann man ja eigentlich nichts haben. Schwieriger wird es da schon mit Formulierungen wie "Einstellungsveränderungen" oder "Verbesserung des Arbeitsverhaltens". Hier drängt sich doch die Frage

⁹⁵ www.kas.de/wf/71.8787/, aufgerufen am 12. Februar 2018.

⁹⁶ Daniel Bratanovic: Formierte Gesellschaft, in: JW, 31. März 2015.

⁹⁷ Ebenda

⁹⁸ Ludwig Erhard äußerte sich dazu: "Die großen Fragen, die wir im Innern und nach außen zu lösen haben, können nicht nach den Sonderinteressen der einzelnen Gruppen beantwortet werden. Es sind Fragen, die die ganze Nation angehen. Nation verstehen wir in diesem Bezüge nicht mehr im Sinne eines überholten Nationalismus; wir verstehen die Nation in der Perspektive der sozialen, wirtschaftlichen und geistigen Entwicklung als eine ›Formierte Gesellschaft‹", ebenda.

⁹⁹ Tändler (2016), S. 401.

¹⁰⁰ Tändler (2016), S. 381.

¹⁰¹ Osterkamp zitiert Ford: "Wenn wir das Problem der zwischenmenschlichen Beziehungen in der industriellen Produktion lösen können, dann können wir in den nächsten zehn Jahren den gleichen Fortschritt in Richtung auf Kostensenkung erzielen, wie wir ihn im letzten Vierteljahrhundert durch die Entwicklung der Mechanik und der Massenproduktion erreicht haben." Holzcamp-Osterkamp (1975), S. 23.

¹⁰² Cartwright (1972), S. 127.

¹⁰³ Däumling (1974), S. 171 ff.

geradezu auf, welche alte Einstellung warum abzuschaffen sei, welche neue Einstellung die richtige sei und wem diese dann nützt. Auch ist der Begriff der "Fähigkeit im Sozialverhalten" weitgehend inhaltsleer, wenn nicht spezifiziert wird, welche konkrete Fähigkeit mit dem ominösen "Sozialverhalten" gemeint ist. Die Steigerung der Effizienz hatte von Anfang an konstituierenden Charakter für die Gruppendynamik. Die Verbesserung der Beziehungsfähigkeit der Subjekte diente der Produktivität, weniger dem Lebensglück der Menschen.

Den in der frühen Entwicklungsphase der Gruppendynamik treibenden Kräften war klar, dass eine für die Wirtschaft notwendige Verbesserung der Beziehungsfähigkeit, die Veränderung von Einstellungen und Verhalten nur aus eigener Einsicht möglich waren. Das "aufbrechen" [!] erstarrter Verhaltensmuster war eine notwendige Angelegenheit und musste von außen gefördert werden.¹⁰⁴

Das in der Gruppendynamik seit ihrer Geburtsstunde in der BRD "von Anfang an" Probleme der "Effizienz und Produktivitätsgestaltung" miteinander "verflochten" waren, bestätigten auch die beiden aktiven Gruppendynamiker König und Schattenhofer in einem 35 Jahre später veröffentlichten Werk. Die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz selbst seien "Produktivfaktoren" geworden.¹⁰⁵

Da ein permanent wirksames Kostenbewusstsein die konkreten Handlungen der Subjekte im konkreten Arbeitsalltag nur aus Einsicht steuern kann, die kapitalistische Gesellschaft jedoch aufgrund antagonistischer Interessengegensätze zerrissen ist, ist dieser Zweck nicht ohne ein manipulatives Element zu haben. Der eigentliche, gesellschaftliche Zweck darf niemals thematisiert werden, sondern muss sich hinter wohlmeinenden, menschlich um die Kurve kommenden, Wärme und Wertschätzung propagierender Beziehungsgestaltung verstecken, um die funktionalisierte Beziehungsgestaltung echt wirken zu lassen.

Diese Diskussionen zeigen, dass Bildung und die Entwicklung sozialer Kompetenzen nie nur eine Privatangelegenheit sind, sondern immer auch eine gesellschaftliche. Wenn die Auswirkung mangelnder gruppendynamischer Kompetenzen der Subjekte sich in der Konkurrenzfähigkeit der ganzen Nation zeigt, kann Gruppendynamik und der Besuch einer gruppendynamischen Veranstaltung auch gar keine reine Privatangelegenheit mehr sein. Der Prozess findet zwar in der indivi-

duellen Psyche statt und beruht auf einer individuellen Entscheidung. Doch über die gesellschaftliche Bedeutung von Form, Inhalt und Methodik der gruppendynamischen Trainings waren sich die in der Gründungszeit beteiligten Akteure einig.

Anwendungsbezogenheit der Gruppendynamik

Konkret wurde die Gruppendynamik in der BRD angestoßen und mitgeprägt von US-amerikanischen Trainern, die nach Deutschland kamen. Es waren keine wissenschaftlichen Institutionen, die Gruppendynamik nach Deutschland exportierten.¹⁰⁶

Mit dem Einfluss US-amerikanischer Trainer auf die Entwicklung der Gruppendynamik in der BRD waren denkbar schlechte Voraussetzungen für eine geistige Durchdringung des Gegenstands "Gruppe" gegeben. Die intellektuelle Reflexion gerade im Hinblick auf Probleme, die außerhalb ihres Laboratoriums stattfinden und die Erfassung des Zusammenhangs zur Gesellschaftlichkeit des Subjekts ist ihre Stärke nicht. Denn für Trainer ist Gruppendynamik ein "anwendungsbezogene(s)" Verfahren.¹⁰⁷

Trainer agieren weitgehend frei von komplizierter Theorie, die über ein unmittelbares und primitives Verständnis der eigenen Praxis nicht hinausgeht. Im Fokus praktischer Lebenstätigkeit eines Trainers steht der Nutzen für in einer Gruppe akut auftretende Prozessprobleme. Da die Verwertbarkeit unter kapitalistischen Bedingungen immer die Notwendigkeit hoher Effizienz und großen Zeitdruck bedeutet, muss auf jeden überflüssigen Schnickschnack verzichtet werden, der keinen unmittelbar wirksamen Nutzen für die Praxis aufweist. Mühevoll theoretische Reflexionen haben unter dem Aspekt der unmittelbaren Verwertung diesen Nutzen nicht.

Wie sehr die Theorielosigkeit das Selbstverständnis der Trainer bestimmte, zeigte sich in der BRD in den ersten Ausbildungsrichtlinien, die die Standesorganisation der Trainer gegen Ende der 60er Jahre verabschiedete. In diesen Richtlinien wurde der Schwerpunkt allein in der praktischen Tätigkeit gesehen. Die theoretischen Grundlagen hatten keine Bedeutung. Erst später kamen diese "vermehrt" hinzu.¹⁰⁸ Auch in meiner eigenen achtjährigen Trainerausbildung, die ich 2010

¹⁰⁴ Tändler (2016), S. 368.

¹⁰⁵ König/Schattenhofer (2006), S. 12.

¹⁰⁶ Rehtien (1990), S. 49.

¹⁰⁷ „Dort [gemeint ist die USA] orientierte sie sich stärker an anwendungsbezogenen Fragen als dies in Europa der Fall war.“ Rehtien (1990), S. 46.

¹⁰⁸ Rehtien (1990), S. 53.

beendete, ging es ausschließlich um konkretes Verhalten und praktische Intervention in Gruppen im hier und jetzt. Theoretisches Wissen war nie Gegenstand der Ausbildung (worüber ich ehrlicherweise angesichts der theoretischen Differenzen zwischen mir und der traditionellen Gruppendynamik rein persönlich auch dankbar sein könnte).

Das es die Sicht US-amerikanische Trainer war, die sich in der Gruppendynamik in ihrer Anfangszeit besonders breit machten, lag nicht nur daran, dass Deutschland seinen Weltkrieg versammelt hatte und alles kritiklos übernahm, was aus den USA kam. Diese von den Trainern vertretene Form der Gruppendynamik entsprach - wie wir bereits sahen - auch den gesellschaftlichen Interessen der BRD.

Auf Lewins Werk selbst wurde nur selektiv zurückgegriffen. Es ist kein Zufall, dass der Name Lewin bis in die heutige Zeit weitgehend mit dessen Forschungen zu Führungsproblemen verknüpft wird, die emanzipatorische Anliegen Lewins aber dem gesellschaftlichen Unwissen anheim gefallen sind und sein Werk nirgends kritisch rezipiert worden ist.

Finanzielle Förderung der Gruppendynamik

Die ersten gruppendynamischen Seminare in Europa fanden nicht in Deutschland, sondern in Österreich statt. Auch hier waren die Hauptantriebskraft ökonomische und politische Bedingungen, die Veränderungen notwendig machten. An den ersten, von der OECD geförderten gruppendynamischen Laboratorien nahmen Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung teil.

Weitere Laboratorien folgten. Zur Finanzierung wurden Mittel aus dem Marshallplan akquiriert. Den betreffenden Behörden schien "Gruppendynamik" zunächst wohl noch etwas suspekt zu sein. Sie konnten dann aber davon überzeugt werden, diese Mittel zur Verfügung zu stellen nicht etwa, weil das doll für die Demokratie sei, sondern weil "Gruppendynamik zur Produktivitätssteigerung beitragen könne".¹⁰⁹

Das Problem der finanziellen Förderung ist nun wiederum nicht nebensächlich, denn dieses ist verknüpft mit dem Problem der damit verfolgten Interessen der Förderer und der Durchsetzung dieser Interessen. Nur wenn dieser Zusammenhang begriffen wird, kann der Ursprungscharakter der Gruppendynamik bestimmt werden. Das ist er-

giebiger, als wenn man ausschließlich auf der rhetorischen Begründungsebene der handelnden Akteure verbleibt.

Förderung erfolgt niemals interessenlos und neutral. Die Fördermittel fließen, solange die Mittelgeber der Überzeugung sind, dass der geförderte Gegenstand ihren Interessen dienlich ist. Wenn man also verstehen will, welche Interessen die Gruppendynamik prägten, so muss man der Spur des Geldes folgen. Wer die Musik bezahlt, bestimmt auch, welche Melodie gespielt wird. Die Einflussnahme durch Mittelgeber war deshalb groß, weil gerade in der Anfangsphase der Gruppendynamik noch viel entwickelt, ausprobiert und versucht worden ist.

Es ist zwar der "freie" Wille der Akteure, Förderbedingungen und damit die Förderungsgelder anzunehmen oder abzulehnen. Doch der smarte Zwang der ökonomischen Verhältnisse auf Fühlen • Denken • Handeln der Akteure ist wirksamer als plumpe Direktiven. Finanzen sind notwendig, um die Arbeit überhaupt erst zu ermöglichen und den Forscherdrang zu befriedigen - wie Lewin eben auch erfahren musste. Da auch persönliche Existenzen daran gebunden sind, gibt es einen starken Drang nach finanzieller Förderung. Automatisch fließen die Interessen der Mittelgeber in die Überlegungen und Diskussionsprozesse ein.

Diese Einflussnahme funktioniert häufig unbewusst. Den Handelnden muss es gar nicht bewusst sein, dass sie eine bestimmte Meinung vertreten und eine andere nur deshalb aus "sachlichen" Erwägungen bekämpfen, weil sie befürchten, dass Mittelgeber über das Ergebnis verärgert sein könnten und deshalb die Anschlussförderung versagen. Die Einflussnahme der Mittelgeber auf die Gruppendynamik ist tatsächlich nicht nebensächlich.

Marshallplan

Wie oben bereits erwähnt, wurden Anstrengungen unternommen, Mittel für die finanzielle Unterstützung der Gruppendynamik zu gewinnen, z. B. über den Marshallplan. Um die dahinter liegenden Interessen zu begreifen, muss verstanden werden, was Sinn und Zweck des Marshallplans in Deutschland und Europa gewesen war.

Der Hauptzweck des Marshallplans war es, den Kommunismus im Zusammenhang mit der globalen Strategie des "Containment" einzudämmen. Richtigerweise erkannten die herrschenden Eliten in den

¹⁰⁹ Tändler (2016), S. 373.

USA, dass die Versorgungslage in Europa als Folge der ungeheuren Zerstörungen durch den Krieg sehr schlecht war. Die kriegsmüde und zum Teil antikapitalistische Stimmung war der Grund für die Sorge, dass die Bevölkerung sich "radikalisieren" könne. Aus diesem Grund sollten die Mittel aus dem Marshallplan die Versorgung der Bevölkerung sicherstellen und damit "Verteilungskämpfe" und die weitere Ausbreitung kommunistischer Stimmungen verhindert werden.¹¹⁰

Mit dem Marshallplan verbunden waren selbstverständlich auch ökonomische Zwecke. Die Freigabe finanzieller Mittel war daran geknüpft, dass diese zur "Liberalisierung des Handelsverkehrs", zum Abbau von "Handelshemmnissen" und dem "Aufbau eines Freihandelsystems" beitragen. Da globaler Freihandel ein Wirtschaftskonzept ist, das immer dem ökonomisch mächtigsten Akteur nutzt, diente dieser Plan der "Sicherung der US-Wirtschaft".

Die dauerhafte Etablierung eines der US Wirtschaft gemäßen Wirtschaftssystems kann nicht ohne die Einsicht der betroffenen Menschen vonstatten gehen. Der Marshallplan sah daher Studienangebote vor. Die Menschen sollten sich von den Segnungen der kapitalistischen Produktionsweise und der liberalen Demokratie der USA überzeugen, indem sie "modernes Produktions-, Marketing- und Vertriebssystem" vor Ort kennenlernten. Auf diese Weise sollte eine "Umerziehung" der Bevölkerung nach US-Vorstellungen erfolgen. Die Verantwortlichen ließen sich offenkundig davon überzeugen, dass "Gruppendynamik" in der Tradition von Lewin stehend diesen Zwecken dienlich sei - was ja durch den Transfer zahlreicher US-Trainer gesichert wurde.

OECD und Volkswagenstiftung

Die OECD war eine weitere Geldgeberin, die 1954 "das erste, gruppendynamische Laboratorium für Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung auf dem europäischen Kontinent" förderte.¹¹¹ Auch das Ziel der "Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung" war die "optimale Wirtschaftsentwicklung" und die "Förderung des Wirtschaftswachstums". Im Fokus auch dieser Organisation war und ist also das ökonomische.¹¹²

Horkheimer bemühte sich 1963 beim Hessischen Kulturministerium und bei der Volkswagenstiftung um die finanzielle Förderung eines zweiten gruppendynamischen Seminars.¹¹³ Auch hierbei war klar, dass auf allzu kritisches Vokabular beim Bemühen um Fördergelder verzichtet werden musste, denn im Auftrag der Volkswagenstiftung ist sicherlich nicht vorgesehen, Projekte zu fördern, die eine Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse in der BRD anstreben.

Deutsche Forschungsgemeinschaft

Am Bonner Psychologischen Institut wurden 1965 die ersten Gruppendynamiktrainings von der DFG gefördert.¹¹⁴ Dieser Haufen hat den Ruf, Wissenschaft zu unterstützen. Schließlich steht im Paragraph 1 der Satzung, dass die Deutsche Forschungsgemeinschaft der Wissenschaft "dient" und "Verbindungen der Forschung zu Gesellschaft und Wirtschaft" pflegt.¹¹⁵ Was mit dem Dienst an Forschung und Wirtschaft unter kapitalistischen Bedingungen gemeint ist, darüber gibt ein Blick in die Geschichte Auskunft.

Die Vorläuferorganisation der DFG wurde am 30. Oktober 1920 als Notgemeinschaft der deutschen Wissenschaft auf Initiative von Fritz Haber begründet. Bei Fritz Haber handelt es sich um einen Chemiker, der gemeinsam mit Carl Bosch das Verfahren zur künstlichen Herstellung von Ammoniak entwickelte, also ein ehrbarer Vertreter des neutralen, apolitischen reinen Wissenschaftsgedankens - wenn man ignoriert, dass diese Entdeckung den Deutschen die Fortführung ihres ersten Weltkrieg ermöglichte. Der durch die Blockade Großbritanniens verursachte Rohstoffmangel hätte den Weltkrieg ohne diese Erfindung bereits 1915 beendet¹¹⁶ und in Verdun könnten Massengräber nicht besichtigt werden.

Die Tradition des neutralen, apolitischen, reinen Wissenschaftsgedankens setzte die DFG 1933 fort, als sie die Übertragung der Macht an Adolf Hitler begrüßte, weil dessen Kriegspläne die Förderung der Wissenschaft - und damit finanzielle Mittel - in neuen Dimensionen versprach. Zur Erarbeitung des "Generalplan Ost", "bei dem der Tod

¹¹⁰ Wirth, o. S., o. Jahr.

¹¹¹ Tändler (2016), S. 373.

¹¹² „Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“, Wikipedia, abgerufen am 4. Februar 2018.

¹¹³ Tändler (2016), S. 373.

¹¹⁴ Nellessen (1997), S. 63.

¹¹⁵ § 1 der Satzung der DFG, aufgerufen am 2. Januar 2018.

¹¹⁶ Otto Köhler: Schon der Erste war total!, in: JW, 30. September 2016. "Ohne die BASF wäre der Krieg 2015 vorbei gewesen", in: RP, 27. September 2014.

von Millionen Menschen in Osteuropa in Kauf genommen wurde" (und auch erfolgte), trug die DFG "maßgeblich" bei.¹¹⁷

In diesen Zeiten bewährte sich ein Mensch namens Julius Speer. Dieser zeigte im Krieg während des "Frankreich-Feldzugs" "außerordentliche(...) Fähigkeiten", konnte den zweiten deutschen Weltkrieg jedoch nicht retten. Das schien er sehr frühzeitig zu verstehen und so nahm er noch während des Krieges Kontakt zu dem liberalen Ökonom Walter Eucken und dessen "Freiburger Schule" auf, dessen ordoliberalen Vorstellungen ihm seine Anschlusskarriere in einer parlamentarischen Demokratie sicherten. Er soll auch "Beziehungen zum Widerstand" gehabt haben, die jedoch für eine Hinrichtung nicht ausreichten, zumal er ja als anständiger Volksgenosse Mitglied der NSDAP war.¹¹⁸

Dieser Julius Speer war nun just zu dem Zeitpunkt Vorsitzender der DFG, als die Gruppendynamiker in der BRD Geld brauchten. Was die Gruppendynamiker versprochen, lag offenkundig im Interesse der DFG und ihres Vorsitzenden. Speer entfaltete zu dieser Zeit vielfältige Aktivitäten mit dem Ziel, Forschung und Wissenschaft an den Universitäten den Marktgesetzen, also den kapitalistischen Verhältnissen zu unterwerfen. Er war der Ansicht, dass die Förderung von Wissenschaft der monetären Schwerpunktsetzung bedürfe, weil die Ideologie der Gleichheit nur Mittelmaß produziere. Er nahm dabei schon Gedanken vorweg, die erst viele Jahrzehnte später ihre volle gesellschaftliche Blüte entfalten sollten.¹¹⁹ Gruppendynamik konnte wohl helfen, die Menschen für den kapitalistischen Markt fit zu machen und Mittelmaß zu beseitigen.

Wolf Stefan Traugott Graf von Baudissin

Mit hervorragenden Leistungen im zweiten deutschen Weltkrieg glänzte auch ein gewisser Wolf Stefan Traugott Graf von Baudissin. Dessen Fähigkeiten und Eifer als Hauptmann im Generalstab des Afrikakorps konnte 1941 nur die rechtzeitige Gefangenschaft durch die

Briten aufhalten.¹²⁰ Das erweis sich im Nachhinein als sehr hilfreich, denn nun hatte er Zeit zum Nachdenken und konnte später unter den veränderten Bedingungen in der BRD biographisch beweisen, dass er politisch unbelastet sei, weil er ja gar keine andere Chance gehabt hatte.

Baudissin gilt in der Geschichtsschreibung als militärischer "Reformer". Auf ihn gehen das sogenannte Konzept der "inneren Führung" und das Gerede vom Soldaten als "Bürger in Uniform" zurück. Er gilt als "äußerst demokratisch".¹²¹ Und er war von Anfang an dabei, als eine Gruppe von Menschen versuchte, in der BRD die Gruppendynamik zu etablieren.

Nach 1945 hatten die Erfahrungen "aus der totalen Niederlage" dazu geführt, "daß quer durch alle Bevölkerungsgruppierungen eine ablehnende Grundhaltung zu allen Fragen des Militärischen entwickelt wurde." Hier half ein Baudissin. Zu dessen Demokratieverständnis gehörte, dass man Remilitarisierung und Widerbewaffnung der jungen BRD auch dann durchsetzen musste, wenn die Mehrheit des deutschen Volkes dagegen war. Eine neue Wehrmacht musste auch gegen Widerstände her.¹²²

Eine Expertengruppe, dominiert von Experten der faschistischen Wehrmacht behandelte nun die Frage, wie denn die neue demokratische Wehrmacht auszusehen habe. Die "Traditionalisten", also diejenigen, die den faschistischen Geist der deutschen Wehrmacht in die neue Zeit retten wollten, waren in der Mehrheit. Baudissin, der begriffen hatte, dass die Änderung der gesellschaftlichen Verhältnisse auch neue Formen der Bearbeitung des deutschen Volkes erfordere, wenn man die Remilitarisierung trotz der Stimmung erfolgreich durchsetzen wollte, war in der Minderheit.

Wo man schon mal zusammen saß, wurde auch gefordert, "die Difizierung der Wehrmacht und Waffen-SS ein(zu)stellen, die als Kriegsverbrecher verurteilten Soldaten frei(zu)lassen, sofern sie auf Befehl oder Grundlage alter deutscher Gesetze gehandelt haben, schwebende Verfahren ein(zu)stellen und eine Ehrenerklärung für den deutschen Soldaten ab(zu)geben." Baudissin stimmte dieser Erklärung zu.¹²³

¹¹⁷ „Deutsche Forschungsgemeinschaft“, Wikipedia, aufgerufen am 28. Februar 2014.

¹¹⁸ „Julius Speer“, Wikipedia, aufgerufen am 1. Januar 2018.

¹¹⁹ "Speer, der erkannt hatte, dass die Ära der „freien Marktwirtschaft“ zumindest in der Wissenschaftspolitik zu Ende ging, setzte sich stattdessen dafür ein, wissenschaftliche Prioritäten zu setzen. Auf ihn geht die Begründung der Schwerpunktforschung zurück, „Mit deutlichen Worten wandte er sich gegen den zunehmenden Etatismus und das Mittelmaß in der Hochschulverwaltung und betonte noch in seinen Abschiedsreden als DFG-Präsident, dass der „magische Begriff der Gleichheit“ in der Wissenschaft nicht gelte.“ „Julius Speer“, Wikipedia, aufgerufen am 1. Januar 2018.

¹²⁰ "Wolf von Baudissin", wikipedia, aufgerufen am 4. Februar 2018.

¹²¹ Deutscher Bundestag (2017), S. 5.

¹²² Fröhlich (2002), S. 27.

¹²³ Peer Heinelt: Friedliche Kriegshilfe, in: JW, 8. Januar. 2015, „Himmeroder Denkschrift“, wikipedia, aufgerufen am 4. Februar 2018.

Das der Konflikt nicht um Grundsatzfragen der Militarisierung ging, sondern um das Problem, die Stimmung in der Bevölkerung zu berücksichtigen, wird im Konzept der "inneren Führung" und seiner Begründung sichtbar. Denn die Unterwerfung des Soldaten unter die Befehlsgewalt des nunmehr "demokratischen [!] Führers" muss natürlich bleiben. Sie muss nur auf andere Weise hergestellt werden, als im Faschismus. Dazu brauchte es in der neuen Zeit die "Bereitschaft des Soldaten, [freiwillig] aus Überzeugung treu zu dienen, seine Pflichten nach besten Kräften zu erfüllen und die durch das Soldatengesetz auferlegten Einschränkungen von Grundrechten zu akzeptieren (Motivation)."¹²⁴

Hier konnte jetzt die Gruppendynamik in der Tradition von Lewin dienlich sein, da es auch ihr um „Gefolgschaft“¹²⁵ unter einem Führer ging, solange nur das Etikett demokratisch aufgeklebt ist. In der Gruppendynamik wie beim Konzept der "inneren Führung" ist es ausreichend, dass der Soldat wie der Teilnehmer eines Gruppendynamiksettings sich als freier Bürger lediglich fühlt. Die „innere [!] Freiheit des einzelnen (sei) vorbehaltlos (zu) respektieren“. Die "äußere Freiheit des einzelnen" sei dagegen "eingeschränkt" – entsprechend der „soldatischen Aufgabe" des Bürgers in Uniform¹²⁶ oder der produktiven Aufgabe des Bürgers ohne Uniform.

Das aber heißt Unterwerfung des Individuums unter die Willkür des "demokratischen" Führers. Ab wann eine Aufgabe soldatischer Natur ist oder die bürgerliche Pflicht der Produktivität ruft, so dass die äußere Freiheit einzuschränken sei, wird vom Führer bestimmt und nicht mit dem Soldaten im Stuhlkreis entwickelt. Der Soldat kann sich im Fronturlaub durchaus noch frei fühlen, wenn er bis dahin mit dem Leben davongekommen ist. Damit der Soldat seine Unfreiheit akzeptiert, sich aber dennoch frei fühlt, dürfe die Erziehung des Soldaten sich eben nicht "auf das rein Militärische ... beschränken." (Über die Frage von Krieg und Frieden wird sowieso woanders entschieden ohne den Soldaten)¹²⁷

Ganz offenkundig versprach sich Baudissin von der Gruppendynamik Hilfe bei seinem komplizierten Problem. Das ausgerechnet eine

Organisation wie die Bundeswehr, die wie keine andere ein Interesse an der Unterwerfung des Individuums unter die Befehlsgewalt bei vollständiger Aufgabe der eigenen, individuellen Lebensinteressen hat, sich in einem Kreis engagierte, der sich mit der Stärkung des "Ichs" und der Beziehungsfähigkeit untereinander beschäftigte, zwingt zur kritischen Reflexion der gesellschaftlichen Funktion von Gruppendynamik.

Der Zweck von Sozialtechniken wie Gruppendynamik war, die Kontrolle über die Subjekte zu erhalten. Indem mit Psychotechniken wie Gestalttherapie, Gruppendynamik, etc. "gesellschaftliche Konflikte sichtbar" gemacht werden können, können diese damit "unter Kontrolle" gebracht werden.¹²⁸ Ein Nutzen, der für viele Organisationen einschließlich einer Armee von großem Interesse ist.

Die in der frühen Phase der Gruppendynamik handelnden Akteure hatten nicht die wirkliche Emanzipation der Subjekte im Fokus, sondern die Stabilisierung kapitalistischer Verhältnisse, beschönigend mit den inhaltslosen Begriffen "Modernisierung" und "Demokratisierung" beschrieben. Real ging es ihnen um die Steigerung der nationalen Konkurrenzfähigkeit und Produktivität unter Beibehaltung der Herrschaft über die Subjekte. Diesen Kreis als liberale "Prä-68er-Reformelite"¹²⁹ zu bezeichnen ist nur möglich, wenn der Charakter der allmählich entstehenden 68er-Studentenbewegung ignoriert wird.

3.2 Zweite Phase: Erwartungen an die Gruppendynamik aufgrund des gesellschaftlichen Aufbruchs

Mit der weiteren gesellschaftlichen Entwicklung in der BRD zeigte es sich, dass das Konzept der "Formierten Gesellschaft" innerhalb der herrschenden Klasse selbst nicht unumstritten war. Dabei war weniger die Sorge um den demokratischen Gehalt des Konzeptes im Fokus, sondern mehr die Sorge, dass „das in der CDU/CSU diskutierte und von L. Erhard propagierte Konzept einer autoritär-ständestaatlichen ‚Formierten Gesellschaft‘ nicht zu realisieren war, weil es unter anderem zu einer gesellschaftspolitischen Polarisierung (vor allem aufgrund des Widerstandes der Mehrheit der Gewerkschaften) und damit zu einer schnellen Zerstörung des ‚Basiskonsensus‘ hätte führen müssen.“¹³⁰

¹²⁴ Fröhlich (2002), S. 22.

¹²⁵ Lewin schreibt, dass „die Umerziehung der Gefolgsleute in Richtung auf eine ‚demokratische Gefolgschaft‘“ in Deutschland Voraussetzung für die Demokratie in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg sei. Lewin (1943), S. 83. Geramanis klagt 70 Jahre später: „Alle wollen in einer Gruppe gleichzeitig die Führung übernehmen, aber niemand will Gefolgschaft leisten.“, Geramanis (2017), S. 95.

¹²⁶ Fröhlich (2002), S. 37.

¹²⁷ Fröhlich (2002), S. 34.

¹²⁸ Tändler (2016), S. 402.

¹²⁹ Tändler (2016), S. 380.

¹³⁰ Deppe/Jung (1979), S. 471.

Diese Sorge speiste sich aus realen gesellschaftlichen Entwicklungen. Zahlreiche Proteste und Streiks seitens der Gewerkschaften, die im September 1969 einen ersten Höhepunkt erreichten und bis 1974 die politische Landschaft in der BRD mitprägten, zeigten die Zunahme der Konfliktbereitschaft.¹³¹

Für die Veränderung des politischen Klimas in der BRD hatte die Studentenbewegung eine besondere Bedeutung. Unmittelbare Missstände an den Hochschulen und in der Hochschulpolitik waren Gründe für die Politisierung. Die technokratischen Hochschulreformen wie die "Einführung der Regelstudienzeit, die Zwangsexmatrikulationen, die Trennung von Grund und Aufbaustudium mit Zwischenprüfung oder das Ordnungsrecht" verursachten Widerstand. Zur Eskalation trug auch das "Autoritätsgebahren der Hochschulleitungen" bei.¹³²

Zusätzlich empörte der Krieg der USA in Vietnam viele Menschen. Dank der Medien war zu sehen, dass der Krieg gegen die Vietnamesen nur mit äußerster Brutalität zu gewinnen war. Dieser Krieg brachte das Bild vieler Menschen von den USA und die Ideale der westlichen Welt ins Wanken. Für viele Studenten wurde die "Scheinmoral und Heuchelei der bürgerlichen Gesellschaft... unerträglich."¹³³

Eine Rolle bei den aufkommenden Protesten in der BRD spielte schließlich, dass die alten Nazis wieder in Führungspositionen gelangt waren. Im von der DDR 1968 herausgegebenen Braunbuch wurden 2000 Persönlichkeiten aufgeführt, die im deutschen Faschismus und später in der BRD zu Amt und Würden gekommen waren.¹³⁴ An den Universitäten lehrten wieder zahlreiche Professoren mit faschistischer Vergangenheit. Auch in der Psychologie lehrten "überwiegend" belastete Professoren. Nur wenige Fachvertreter, die allzu deutlich im Sinne des Faschismus gelehrt hatten, wurden aus ihren Ämtern entfernt.¹³⁵

Diese personelle Kontinuität führte nicht nur zu einer von marxistischen Gedanken weitgehend unberührten Forschung, sondern zur allgemeinen Unterdrückung jeder kritischen Stimme von Substanz. Die Psychologie bei der Bundeswehr knüpfte z. B. "wieder nahtlos an die charakterologischen und psychischen Traditionen der deutschen Wehrpsychologie" an.¹³⁶ Das es personelle Kontinuitäten gab, die auch

die Gruppendynamik in der BRD berührten, wurde oben für einzelne Fälle beispielhaft nachgewiesen.

Die gesellschaftliche Reformbewegung beeinflusst die Gruppendynamik

Politische Konflikte bestimmten in den 60er Jahren das politische Klima in vielen kapitalistischen Nationen. Für unserem Zusammenhang hier sind zwei Entwicklungen in der BRD von Bedeutung.

Im Zuge der politischen Kämpfe entwickelte sich eine neue psychologische Richtung, die marxistisch fundierte Kritische Psychologie. Die Kritische Psychologie stellte die traditionelle Psychologie in ihren Grundlagen in Frage und revolutionierte das Bild vom Menschen als Handlungssubjekt innerhalb gesellschaftlicher Verhältnisse. Ohne die Psychologie-, Wissenschafts- und Gesellschaftskritik der Studentenbewegung wäre die Kritische Psychologie schwer vorstellbar. Sie ist verknüpft mit dem Namen Klaus Holzkamp.¹³⁷

Aufgrund vielfältiger Widersprüche auf seinem Fachgebiet und den Grenzen der Erkenntnis begann der bereits an der Universität etablierte und renommierte Forscher Holzkamp sich Anfang der 70er Jahre "systematischer mit der marxistischen Kritik der politischen Ökonomie - und damit eben auch mit dem ‚Kapital‘ - ... (auseinander zu setzen), zunächst übrigens im Rahmen eines studentisch organisierten Seminars."¹³⁸ Die Verbindung aus marxistischer Gesellschaftsanalyse und Psychologie führte zu grundlegend neuen Erkenntnissen über psychische Prozesse und ihrem Zusammenhang zu gesellschaftlichen Verhältnissen.

Weiterhin wurde im Jahre 1968 die Sektion Gruppendynamik im DAGG (später in DGGO umbenannt) gegründet. Damit erhielt die Gruppendynamik in Deutschland eine institutionalisierte Vertretung der Interessen der aktiven gruppendynamischen TrainerInnen. Mitglieder werden konnten nur TrainerInnen, die eine anspruchsvolle, über mehrere Jahre dauernde berufsbegleitende Ausbildung nach den bald beschlossenen Richtlinien der Sektion durchgeführt hatten.

An der Gründung der Sektion Gruppendynamik und der Entstehung der Kritischen Psychologie wird deutlich, wie sehr Theorieentwicklung mit der gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt verknüpft ist. Eine

¹³¹ Deppe/Jung (1979), S. 474.

¹³² „Gelernt, sich nicht auf die Obrigkeit zu verlassen“ - Ein Gespräch mit Wolfgang Lieb, in: JW, 25. Juni 2018.

¹³³ MSB (1985), S. 6.

¹³⁴ Braunbuch (1968)

¹³⁵ Tändler (2016), S. 95.

¹³⁶ Tändler (2016), S. 100.

¹³⁷ Markard (2009), S. 37.

¹³⁸ Markard (2017), S. 214.

fundamentale Kritik der traditionellen Psychologie und die Entwicklung einer radikal anderen (also nicht nur eine weitere Variante der traditionellen Psychologie) hätte niemals "aus der 'inneren' Kritik der Psychologie" entstehen können¹³⁹ und auch nicht die zeitweilige Thematisierung emanzipatorischer Ansprüche in der Gruppendynamik. Gesellschaftliche Bewegungen und Theorieentwicklung sind in ihrem Zusammenhang zu betrachten.

Bearbeitung von Beziehungsstörungen

Däumling et al. schrieben Anfang der 70er Jahre, dass die Gruppendynamik die Hoffnung habe aufleben lassen, mit dieser „zu mehr Demokratie in Staat und Institutionen“ zu führen. Damit habe gruppendynamische Tätigkeit "politische() und emanzipatorische() Relevanz".¹⁴⁰ Der Gruppendynamiker Heintel behauptete, dass man das gruppendynamische Setting "durchaus" als Einübung von Kollektivität und Solidarität "verstehen" könnte. Auch er war von dem emanzipatorischen Potential der Gruppendynamik überzeugt.¹⁴¹ Im "herrschaftsfrei strukturierten Setting" sollte es möglich sein, "rivalisierende" Beziehungsformen aufzudecken, zu bearbeiten und auf diese Weise zu einem besseren Umgang miteinander (und damit zu mehr Sozialpartnerschaft und Demokratie) zu kommen¹⁴² - so als würden die rivalisierenden Beziehungsformen nicht von kapitalistischen Konkurrenzverhältnissen verursacht.

Diese Diskussionen wurden dadurch vorangetrieben, dass die anti-autoritäre Bewegung nicht nur die ökonomische Ausbeutung innerhalb kapitalistischer Verhältnisse kritisierte, sondern auch die Beziehungsformen, wie sie sich innerhalb dieser Verhältnisse herausbilden. Die Studentenbewegung sah einen Zusammenhang aus der persönlichen Schädigung des Individuums und den kapitalistischen Verhältnissen, weil im Kapitalismus der Stärkere immer auf Kosten des Schwächeren agiere.¹⁴³

Die Beziehungen der Menschen untereinander seien von "Fassadenhaftigkeit" gekennzeichnet.¹⁴⁴ Was wiederum Entfremdung und das Gefühl der Vereinsamung zur Folge zur Folge habe. Mit Einsamkeit

und Entfremdung von sich und anderen wurde das Problem drängend, wie man es überhaupt bewerkstelligte, sich anderen, unbekanntem Menschen zu nähern und seine Bedürfnisse nach Beziehung und Bindung zu befriedigen.¹⁴⁵ Es brauchte also Räume in denen diese Defizite reduziert werden könnten.

Damit richtete sich der Fokus von den großen gesellschaftlichen Themen auf die Gruppe. Denn die Verletzung elementarer Lebensinteressen innerhalb kapitalistischer Verhältnisse schafft nicht nur einen Bedarf nach persönlicher Entwicklung, sondern auch einen hohen psychischen Bedarf nach Spannungsabfuhr, Unterstützung und Trost.

Der Psychoanalytiker Richter sah als Ziel der um sich greifenden Begeisterung für das Thema Gruppe denn auch nicht die Befähigung zur Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse, sondern die Erzeugung eines Gruppenerlebnisses, das intensive Gefühl - unabhängig davon, was draußen in der bedrohlichen Welt alles so vor sich geht. Nichts wird geändert, nichts verbessert, nichts in Angriff genommen. Es reicht, sich in der Gruppe nicht mehr einsam und verloren zu fühlen und nicht an sich zu zweifeln.¹⁴⁶

Der Aufschwung gruppendynamischer Trainings und "Laboratorien" spiegelte genau diesen aus den gesellschaftlichen Verhältnissen erwachsenden Bedarf der Subjekte wieder. Richter wies darauf hin, dass mit den "gruppendynamischen Laboratorien" "sehr intensive Heilungserwartungen" aktualisiert würden. Damit kämen "Prozesse von therapeutischer Relevanz in Gang".¹⁴⁷ Kritiker waren schon damals der Ansicht, dass weich gespülte Angebote an Wohlfühllosen die Gefahr bargen, dass die Menschen ermuntert würden, intensive Gruppenerlebnisse zu suchen, anstatt die Probleme gemeinsam mit Partner, Freund, Arbeitskollegen, Kindern usw. real zu bewältigen.¹⁴⁸

3.3 dritte Phase: Gegenreformation und Resignation

So wie im 19. Jahrhundert das Scheitern der Revolution zu einer langen Periode der Restauration führte, die sich in der Irrationalität gesellschaftlicher Debatten zeigte und schließlich in zwei Weltkriegen

¹³⁹ Markard (2009), S. 59.

¹⁴⁰ Däumling (1974), S. 11.

¹⁴¹ Heintel (1975), S. 514.

¹⁴² Bachmann (1981), S. 38.

¹⁴³ Richter (1972), S. 22.

¹⁴⁴ Ohm (1973), S. 96.

¹⁴⁵ Richter (1972), S. 40.

¹⁴⁶ „Die Gruppe liefert dem Individuum Schutz. Es vermindert durch sie sein Gefühl von Einsamkeit und Verlorenheit. Es wird durch die Gruppe größer, stärker und auch klüger. Die Gruppe kann dem einzelnen helfen, sich wertvoll zu fühlen... Die Gruppen-Norm gibt ihm Halt und schützt ihn besser gegen seine Selbstzweifel.“

Richter (1972), S. 34.

¹⁴⁷ Richter (1972), S. 35.

¹⁴⁸ Molter (1981), S. 67.

mündete, so folgte auch dem Scheitern der "68er" eine lange Phase der Gegenreformen und der Repression, die bis heute anhält und durch auftretende Wirtschaftskrisen vorangetrieben werden.

In den 70er Jahren geriet der US-Dollar im Zusammenhang mit dem Vietnamkrieg unter Anpassungsdruck. Aufgrund des hohen Leistungsbilanzdefizits wurde in den Jahren 1971-73 das System fester Wechselkurse zwischen den Währungen von den USA aufgegeben. Mit der Ölpreiserhöhung durch das Kartell der OPEC wurde die erste Wirtschaftskrise nach dem 2. Weltkrieg eingeleitet.¹⁴⁹

Die "schwerste Rezession" in der bisherigen Geschichte der BRD war gezeichnet von hoher Dauerarbeitslosigkeit, einem völligen Reformstopp und von der Einschränkung der studentischen Selbstverwaltung an den Hochschulen durch das Bundesverfassungsgericht. Es folgte eine Periode gravierender inhaltlicher Staatseingriffe in Forschung und Lehre. Mit der sogenannten „Regelanfrage“ bzw. dem Berufsverbot gegen systemkritische Beamte kam es zu einer "faktischen Einschränkung in der Wahrnehmung des Rechts auf freie Meinungsäußerung".¹⁵⁰ Der Rücktritt des als "Reformkanzler" bezeichneten Willy Brandt und dessen Ersatz durch den "Macher" Helmut Schmidt zeigte das Ende der kurzen Phase gesellschaftlicher Reformen und die wachsende Stärke der Gegenreformation.¹⁵¹

Mit der ökonomischen Krise des Kapitalismus im nationalen und internationalen Maßstab, mit den Konflikten im staatssozialistischen Weltssystem und der Erstarkung der Gegenreformation begann man sich "von den Gewissheiten eines fordistisch organisierten Kapitalismus" zu verabschieden. Man verabschiedete sich auch von den scheinbaren "Gewissheiten eines allein sowjetischen – und das hieß stalinistisch geprägten – Staatssozialismus".¹⁵²

Den SPD-Mitgliedern wurden in den 70er Jahren die Mitarbeit in der Friedensbewegung per Parteibeschluss untersagt und aktive Mitglieder aus der Partei ausgeschlossen. Angetrieben durch die bürgerliche Presse wurden allmählich jene kritischen Menschen aus einflussreichen Positionen verdrängt, die ihre Kritik fundieren und Einfluss nehmen konnten.¹⁵³ Die Radaubröder von den Jusos entwickelten sich von kapitalismuskritischen Parteimitgliedern zu angepassten Karrie-

risten. Dabei spielten die "rigorosen Disziplinierungsmaßnahmen" der Parteiführung keine unerhebliche Rolle.¹⁵⁴

Die Repression der DDR-Regierung gegen Rudolf Bahro und Wolf Biermann und die im Zusammenhang mit dem RAF-Terrorismus 1977 entwickelte Stimmung in der Bevölkerung nutzte die CDU/CSU für eine Offensive gegen die Universitäten als „Brutstätten des Terrors“. Die Universitäten und ihr lehrendes Personal standen politisch unter enormem Druck, „unter den insbesondere die nichtkonformen Akademiker nunmehr wieder verstärkt gerieten.“¹⁵⁵

Die Repression richtete sich zwar scheinbar gegen "Radikale", und gegen explizit marxistische Kräfte. Sie wirkte jedoch in allen Teilen der Gesellschaft und traf die Reformbewegung insgesamt. Das Verbot der KPD 1956 war nur ein besonders drastischer, sichtbarer Teil der Repression, möglich im gesellschaftlichen Klima des Kalten Krieges in den 50er Jahren.

Besondere Bedeutung für die Defensive und schließlich den Zerfall der gesellschaftlichen Protestbewegungen hatte der RAF-Terror. Er führte durch die von den Medien dankbar aufgegriffene Brutalität der Aktionen dazu, dass die Bereitschaft großer Teile der Bevölkerung zu aktiven Protesten oder zumindest passiver Unterstützung nachließ. Der Terror der RAF war im öffentlichen Diskurs ein herausragendes Mittel für die Rechtfertigung gesellschaftlicher Repressionen und Einschränkung von Grundrechten, z. B. durch Berufsverbote.¹⁵⁶

Basis der Veränderungen waren aber letztendlich die technologischen Entwicklungen, der sich allmählich entwickelnden Computertechnologie. Diese formten auf lange Sicht die Gesellschaft grundlegend um, weil sie die Sozialstruktur, die Arbeitsweise und schließlich die gesamte Lebensweise verändern.

Aufschwung von Irrationalismus und Theorielosigkeit

Mit der ökonomischen Krise und den veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen waren neue Analysen gesellschaftlicher Verhältnisse, ein verändertes Verständnis gesellschaftlicher Prozesse und neue Erklärungen für Zusammenhänge notwendig. Die bisherigen Theorien konnten die gesellschaftliche Realität nicht mehr konkret genug und manches überhaupt nicht erklären. Ein mühseliger und

¹⁴⁹ Zinn (2003), S. 9.

¹⁵⁰ Fülberth/Harrer (1979), S. 515/516.

¹⁵¹ Deppe/Jung (1979), S. 476.

¹⁵² Stefan Bollinger: Auch eine Niederlage, in: JW, 25. Mai 2018.

¹⁵³ Fülberth/Harrer (1979), S. 518.

¹⁵⁴ Fülberth/Harrer (1979), S. 515.

¹⁵⁵ Fülberth/Harrer (1979), S. 517.

¹⁵⁶ Bollinger, Stefan: Auch eine Niederlage, in: JW, 25. Mai 2018.

zeitraubender Diskussions- und Klärungsprozess war notwendig unter gesellschaftlichen Bedingungen, die die Kraft vieler Akteure für die unmittelbare Bewältigung ihrer Lebensprobleme banden.

Weil die gesellschaftlichen Entwicklungen keine Pause machen, bis sie von den Subjekten schlüssig erklärt werden können, mussten „Behelfsvorstellungen“ und allerlei irrationale Erklärungen ran. So wie im 19. Jahrhundert nach dem Scheitern der Revolution ein zunehmender Irrationalismus die gesellschaftliche Kultur prägte, der in der Person des Philosophen Schopenhauer ihren prägnantesten Ausdruck fand¹⁵⁷, so war auch das Scheitern der "68er" nicht nur vom Scheitern politischer Ziele geprägt, sondern auch vom angeblichen Scheitern von Vernunft und Rationalität und deren Ersetzung durch die vielfältigsten Formen der Irrationalität.

Viele versuchten mit dem Konsum von Drogen aller Art ihr Bewusstsein zu erweitern und Trost zu finden, weil sie mit der Kompliziertheit gesellschaftlicher Entwicklungen geistig überfordert waren. Es gab aber keine rationalen Erklärungen, die nicht erhebliche geistige Anstrengung und kooperative Diskussion mit den anderen erfordern würden. Drogen waren eine gute Alternative, weil die Erklärungen der Zusammenhänge etwas angestaubt waren, der Mensch aber trotzdem gerade in schwierigen Zeiten Trost brauchte.

Kulturprägende Akteure wie die Beatles suchten ihre Erhellung in Fernreisen. Dazu suchten sie Gurus in Indien auf und verstärkten damit bei vielen Menschen die Bereitschaft, sich geistig an einem asiatischen Großmeister zu orientieren, dessen Alleinstellungsmerkmal es war, einfache Lebensweisheiten in einer geräucherten Atmosphäre abzusondern, ohne in einer Tonne zu wohnen.

Theoriediskussionen wurden "als unnütze Kopflastigkeit" diffamiert, die dem schönen Gefühl Gewalt antun würden. Der Zeitgeist propagierte nicht nur das "Ende aller Ideologien"¹⁵⁸ - er entsorgte zugleich Kategorien und Theorien zur Beschreibung gesellschaftlicher Realitäten. "Wissenschaft", "Rationalität", "Realität" etc. wurden als Kategorien der Erkenntnis solange durchgeschüttelt, bis sie bis zur Unkenntlichkeit in ihrer Bedeutung entstellt waren und damit für rationale Erkenntnis kaum mehr brauchbar wurden. Mit dem Neoliberalismus nistete sich eine der primitivsten ökonomischen Lehren zum alles dominierenden theoretischen und praktischen Bezugsrahmen

sowohl der praktischen Politik wie auch ihrer geistigen Begründung in den Köpfen der Menschen ein, die sich ihre eigene Lebenspraxis nunmehr in diesen Kategorien erklärten.

Schwierige Arbeitsbedingungen

Die ökonomische, geistige und politische Krise des Kapitalismus sowie die neoliberal geprägte Gegenreform verschlechterten die Berufsaussichten in der Psychoszene. Der Zusammenhang aus der je individuell voran schreitenden Anpassung, der scheinbar zunehmenden Perspektivlosigkeit gesellschaftspolitischer Aktionen und der Ausweitung der Irrationalität führte zu einer allgemeinen gesellschaftlichen Entpolitisierung, zu Verunsicherungen und zu einer Desillusionierung.¹⁵⁹ Den Arbeitsalltag prägten schwierige Arbeitsbedingungen. Viele lehrende, therapeutische und soziale Berufe waren in ihrer praktischen Arbeit oft mit "Fällen überlastet, schlecht ausgebildet, von einer sinnvollen Teamarbeit abgehalten und obendrein meist extrem unterbezahlt."¹⁶⁰ Die Arbeit unter diesen Bedingungen war psychisch belastend. Ihre Bewältigung kostete Zeit.

Vielfältige Abhängigkeiten der psychologischen Arbeit führten dazu, dass man mit seinen Ansprüchen unter den vorherrschenden gesellschaftlichen Bedingungen "taktieren" musste. Kompromisse mussten geschlossen werden und es vollzog sich unter diesen gesellschaftlichen Bedingungen ein schleichender, aber grundlegender Anpassungsprozess. Die Mühen der Alltagsarbeit wie auch der politischen Alltagsarbeit ließen allmählich die Kraft zur politisch-gesellschaftlichen Gegenwehr ermüden.¹⁶¹ Die Überzeugung von der Sinnhaftigkeit politisch oppositioneller Arbeit sank.

In der Gruppendynamik hatte sich neben der Sektion Gruppendynamik im DAGG 1972 eine Konkurrenzorganisation, der „Arbeitskreis Gruppendynamik im Bildungsbereich“ (agib) gegründet. Dieser war politischer als die Sektion und zielte auf eine reale Veränderung der gesellschaftlichen Praxis.¹⁶² Seine Gründung wie seine Auflösung nach ein paar Jahren zeigte den Zusammenhang zwischen gesellschaftlichen Verhältnissen und gruppendynamischer (Konzept)Arbeit.

¹⁵⁹ Tändler (2016), S. 452.

¹⁶⁰ Richter (1972), S. 43.

¹⁶¹ „Der politische Elan wurde nicht selten in den Mühen der therapeutischen Alltagsarbeit und im Kampf gegen bzw. in der pragmatischen Anpassung an die Handlungszwänge des bestehenden Gesundheitssystems aufgerufen, auf deren Ressourcen die expandierenden therapeutischen Professionen materiell angewiesen waren.“ Tändler (2016), S. 155.

¹⁶² Rechten (1990), S. 55.

¹⁵⁷ vgl.: Lukács (1962), S. 182 ff.

¹⁵⁸ Zinn (2003), S. 11.

Die Abhängigkeiten von finanziellen Mitteln einerseits, um die grundlegendsten Arbeiten durchführen zu können, andererseits aber die Bedingungen einer lediglich formalen Demokratie, waren für die Herrschenden gute Voraussetzungen, allmählich ihre Handlungsfähigkeit über konkrete Eingriffe in die Arbeitsbedingungen der Psychozene und der Gruppendynamik zurückzugewinnen. Mit "Geldentzug, Kündigungen, Verschleppung von Anträgen auf den Behörden" konnte wirksam Einfluss genommen werden. Im allgemeinen politischen Klima zunehmender Repression schränkte "die Isolierung und die Ächtung..., ein undurchsichtiger Wall von Vorurteilen" die theoretische und praktische Bewegungsfreiheit ein.¹⁶³

Der Berliner Senator für Soziales und Gesundheit Ulf Fink machte deutlich, dass nur jene Initiativen finanzielle Mittel vom Staat erhalten würden, "die nicht zum politischen Extremismus neigten",¹⁶⁴ die also auf kapitalismuskritische theoretische Debatten und Praxis verzichteten und brav ihre Arbeit machten, die auch der CDU nutzte.

Die Entwicklung Holzkamps vom bürgerlichen zum marxistisch orientierten Professor am psychologischen Institut der FU Berlin hatte „ausgrenzende(...) Feindseligkeit“ zur Konsequenz. Seine Projekte wurden von einer „denunziatorischen Berichterstattung“ in der bürgerlichen Presse begleitet. Er war „regierungsamtlichen... Verboten von Lehrveranstaltungen“ unterworfen, die zwar gerichtlich wieder aufgehoben wurden,¹⁶⁵ jedoch kräftezehrend waren. Die Bedrohung wissenschaftlich fundierter Arbeit raubte viel Zeit und Energie durch die politischen Verteidigungskämpfe. Auch das mag einer der Gründe dafür gewesen sein, dass die Kritische Psychologie sich niemals wissenschaftlich fundiert mit der Gruppendynamik auseinandersetzen konnte¹⁶⁶ und die Gruppendynamik daher bis auf vereinzelte Ausnahmen ihren affirmativen Charakter ungebrochen von fundierter Kritik entwickeln konnte.

Wie sich gesellschaftliche Verhältnisse in Gruppenprozessen umsetzen

Gruppenprozesse sind Prozesse gesellschaftlicher Natur. In ihnen spiegeln sich gesellschaftliche Verhältnisse. Daher zeigen sich gesell-

schaftliche und staatliche Repression auch ganz praktisch in repressiven Verhältnissen in den Gruppenprozessen. Das kann am Beispiel des Marxisten Wilhelm Reich gezeigt werden.

1933 war die "Deutsche Psychoanalytische Gesellschaft" (DPG) durch die Machtübertragung an den deutschen Faschismus in ihrer Existenz bedroht. Die faschistischen Machthaber erklärten, dass das Verbot nur zu vermeiden war, wenn die Psychoanalyse sich nicht etwa in ihrer Begrifflichkeit den neuen gesellschaftlichen Verhältnissen und der faschistischen Ideologie anpasse, Das sei gar nicht erforderlich.¹⁶⁷

Zwingend notwendig zur Abwendung des Verbots sei es dagegen, dass man sich von dem Marxisten Wilhelm Reich trenne.¹⁶⁸ Bemerkenswert ist nun nicht der Tatbestand, dass Reich tatsächlich ausgeschlossen wurde, sondern die Argumentationen, die Diskussion und damit wohl die gruppendynamischen Prozesse bestimmten. Nicht der Faschismus bedrohe die Psychoanalyse, sondern Wilhelm Reich! Er habe "durch seinen militanten Marxismus die Psychoanalyse in Gefahr" gebracht.¹⁶⁹ Aufgrund der Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse außen wurden Positionen und Machtverhältnisse innen in den Gruppen und Organisationen verändert und dadurch der Einfluss derjenigen innen gestärkt, die schon immer in Gegnerschaft zu Wilhelm Reich standen, die in dem "gläubige(n) Kommunisten" eine Bedrohung für die reine Lehre sahen.¹⁷⁰

Auch in der demokratischen BRD zeigte sich gesellschaftliche Repression im konkreten Gruppendruck innen. In den Diskussionen führte die "vorgebliche Unparteilichkeit" in inhaltlichen Debatten zur Abwertung systemkritischer Positionen als "totalitär", "autoritär", "unkooperativ" etc.¹⁷¹ Das beide Seiten mit gleichen Bandagen kämpften, ändert nichts an dem Tatbestand, dass die Art und Weise des Gruppenprozesses eben gesellschaftliche Auseinandersetzungen nicht nur zeigt, sondern gesellschaftliche Auseinandersetzung ist.

Um seine Existenz nicht zu gefährden, verzichtet man lieber auf klassenkämpferisches Vokabular und damit auf offene Diskussionen. Harmlose, unverbindliche Begriffe wie "Emanzipation", "Demokrati-

¹⁶³ Richter (1972), S. 48.

¹⁶⁴ Tändler (2016), S. 162/163.

¹⁶⁵ Markard (2017), S. 212/213.

¹⁶⁶ Die Ankündigung der kritischen Psychologin Holzkamp-Osterkamp, sich in einem besonderen Band mit der Feldtheorie von Lewin auseinander zu setzen, konnte nie realisiert werden, s. Vorbemerkung zur 2. Auflage, Holzkamp-Osterkamp (1977), S. 10.

¹⁶⁷ 1934 betont SA-Mann Kurt Gauger auf einem Kongress: „Es geht nicht darum, durch Aufnahme nationalsozialistischer Ausdrücke in unserer Fachsprache die Existenz der Psychotherapie dem neuen Staat als Notwendigkeit zu offerieren. Es geht darum, ob die deutsche Psychotherapie und die deutschen Psychotherapeuten dem Totalitätsanspruch des neuen Staates inhaltlich, nicht bloß formell, genügen“. Nitzschke (2013), S. 121.

¹⁶⁸ Nitzschke (2013), S. 118.

¹⁶⁹ Nitzschke (2013), S. 127.

¹⁷⁰ Ebenda.

¹⁷¹ Ohm (1973), S. 119.

sierung", "Partizipation" oder "Modernisierung" dagegen lassen wesentliches offen und verursachen keine unnötigen Kosten. So kann sich jeder selbst individuell zusammenbasteln, was er unter den verwendeten Begriffen versteht und alle sind glücklich. Demokratisches Potential wurde in der Gruppendynamik gesehen, bloß weil man im geschützten Laboratorium "sich in den praktischen Widerstand ein(...)üben" könne.¹⁷² Zwar gab es keinerlei geistige Bezüge zu irgendeinem politischen Gegner oder politischen Missstand aber Widerstand spielen im Laboratorium hat auch noch den Vorteil ungefährlich zu sein.

Die großen Ziele bürgerlicher Revolutionen, der Kampf um „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“, der die Menschen einst im "gemeinsamen Kampf gegen das Feudalsystem" vereinte, waren verkümmert zu Befindlichkeitsbekundungen im Laboratorien in der Hoffnung, dass "folgenlose Demokratiespiele in inselhaften Kleingruppen" die Gegner der Demokratie mächtig beeindruckten würden.¹⁷³ Die resignativen Befindlichkeitsbekundungen in Gruppenprozessen waren somit Reflex auf die scheinbare Unveränderbarkeit kapitalistischer Verhältnisse.

Diffamierung politischen Engagements

Aus der politischen Abstinenz entwickelte sich zunehmend eine offene Diffamierung des politischen Engagements überhaupt. Der Gruppendynamiker Brocher hob warnend den Finger: "Man mag noch so kritisch der ‚kapitalistischen Gesellschaft‘ zu Leibe gehen wollen, wer immer sie auf welche Weise auch kritisiert und ändern will, lebt letztlich bislang von ihren Vorteilen."¹⁷⁴ Wer also Gruppendynamik betreiben will, soll sich gefälligst anpassen und an Auswüchsen rumnörgeln, nicht jedoch etwa grundsätzlich das System infrage stellen und politisch werden.

Für den Psychoanalytiker Richter war für das Handeln der Menschen viel schlimmer als die vielfältigen Formen der Repression - von ihm als "Widerstand" verniedlicht -, dass die Linken ihren Gruppenprozess nicht gebacken kriegten.¹⁷⁵ Die schönen Initiativen, die mit dem neuen Wissen sich nun endlich mal von äußeren Störfaktoren

ungestört in ihren psychischen Prozessen wälzen könnten, würden von "orthodoxen Ideologie(n)" dabei gestört.¹⁷⁶ Ihm war jeder verdächtig, der lieber rote Fahnen schwang und durch die politischen Institutionen marschierte, statt sich den "mühsamen Weg durch das Gestrüpp von unbewußt verankerten Ängsten und Abwehrformen (zu) bahnen".¹⁷⁷ Statt zu vertrauen, dass das basteln am Gruppenprozess irgendwann einmal eine breiteste Strömung ohne hässliche Gewerkschaften von "breitester Wirksamkeit" entstehen lassen würde, verlassen die Drückeberger das Experiment und "verlagern" ihre Energien "auf politische Außenziele", statt das schöne innere Experiment zu seinem krönenden Abschluss zu bringen.¹⁷⁸

Diskutanten, die darauf hinwiesen, dass die kapitalistischen Verhältnisse draußen nicht warten, bis die Initiativgruppen ihre Beziehungsstruktur drinnen ausdiskutiert und ihre unglückliche Kindheit ausreichend besprochen und beweint haben, dass also nicht nur theoretische politische Handlungsfähigkeit, sondern nur reale politische Praxis für Veränderungen sorgt, verwandeln für Richter die Therapie/Initiativgruppe in ein "gleichgeschaltetes Kampfkollektiv" unter Herrschaft einer - drunter machen wir es nicht - "orthodoxen Ideologie".¹⁷⁹

Viel besser sei es - da stimmt Heintel ihm als Gruppendynamiker zu - die "außengeleitete(...) Manipulationsinstanz" in Form von - igit - "Massenbewegungen" zu verlassen,¹⁸⁰ an sich zu arbeiten, um individuell aber mündig den Verhältnissen entgegenzutreten und durch seine Autonomie die herrschenden Verhältnisse zum Tanzen zu bringen, weil das Individuum zuvor im Laboratorium hat üben können, was es mit Widerstand auf sich hat.

Die Entpolitisierung der Gruppendynamik als Teildisziplin der Sozialpsychologie war deshalb unvermeidlich, weil es eine Politisierung eigentlich nie gegeben hatte. Die Politisierung der Gruppendynamik war höchst rudimentär, äußerte sich in der Formulierung von Ansprüchen ohne theoretische und praktische Folgen. Die Gruppendynamikerin Edding schrieb dazu, dass sie

¹⁷² Heintel (1975), S. 498.

¹⁷³ Ohm (1973), S. 114.

¹⁷⁴ Horn (1972), S. 18.

¹⁷⁵ Richter (1972), S. 49.

¹⁷⁶ Richter (1972), S. 50.

¹⁷⁷ Ebenda.

¹⁷⁸ „Aber während einige Gruppen darauf vertrauen, daß diese Experimente im engeren Privatbereich allmählich mit zahlenreichen anderen Initiativen zu einer Strömung von breiter Wirksamkeit zusammenwachsen können, verlieren andere Gruppen sehr schnell die Geduld. Sie verlagern alsbald den Hauptteil der Energien aus dem Experiment selbst heraus auf politische Außenziele.“ Richter (1972), S. 46.

¹⁷⁹ Richter (1972), S. 50.

¹⁸⁰ Heintel (1975), S. 514.

„es nicht für einen Zufall (halte), daß die politisch motivierte Kritik an der Gruppendynamik konzeptionell folgenlos blieb, die Kritik der Praxisferne und geringen Nützlichkeit jedoch sehr wohl praktische Konsequenzen gehabt hat.“¹⁸¹

Die Pose der Politisierung in der Gruppendynamik entstand aus der allgemeinen gesellschaftlichen Politisierung. Mit der Schwäche der gesellschaftskritischen Opposition verschwand dieses Gespenst wieder.

Der Markt wird einziger Bezugspunkt der Gruppendynamik

Nach dem Scheitern der politischen Kämpfe igelte sich die Psychoszene in der Gruppe ein. Die im "alternativen Spektrum" praktizierten Verfahren dienten "als Verarbeitungsmodus biographischer Brüche und enttäuschter Revolutionserwartungen und überführten diese in ein Projekt langfristiger therapeutischer Selbsttransformation“.¹⁸²

Gruppendynamik bot Schutz gegen die Einsicht in die eigene Lage, gegen die Erkenntnis, dass man trotz eruptivem Gruppenerlebnis doch noch politisch hinaus müsse. Sie bot Schutz gegen die Wahrnehmung, dass die eigene Lebenslage möglicherweise zwar nicht nur schlecht sei, insgesamt aber eine miese Perspektive existiere, die mit kapitalistischen Strukturen zusammenhänge und deshalb veränderbar sei, was jedoch weitere, echte Anstrengungen bedeuten würde. Gruppendynamik bot eine emotionale Pause gegen die geistigen, materiellen und politischen Zumutungen des irdischen Daseins in kapitalistischen Verhältnissen.

Das spürten auch Gruppenexperten, die Settings von Gruppendynamiktrainings mit einem "problemlös arrangierten Gruppenurlaub(...)" verglichen.¹⁸³ Logischerweise schätzten Trainingsteilnehmer die in einem solchen Setting möglich werdenden Gefühle daher mehr "als intellektuelle Reflektionen".¹⁸⁴ Auf dem Weg der Befriedigung dieser in der kapitalistischen Klassengesellschaft entstandenen emotionalen Bedürfnisse "verkam die Gruppendynamik" zum Marktplatz von Psychospielen.¹⁸⁵ Sich in ihrer Macht und Vollkommenheit wälzende Trainer förderten diese Prozesse, indem sie die Innenleben der Teilnehmer beliebig zum thematischen Gegenstand von Gruppenprozessen machten.

Mit der Emotionalisierung und dem Rückdrängen von Rationalität und Vernunft verschwamm "die Grenze zwischen Gruppentherapie und gruppenspezifischem Training". In der gruppenspezifischen Praxis zeigte sich das darin, dass Gruppentrainer immer häufiger "therapeutische Interventionen" tätigten.¹⁸⁶ Gesellschaftliche Konfliktlagen wurden ausgeschlossen. Isolierte Wohlfühlerlebnisse wurden als das Maximum dessen verstanden, was erreichbar sei. Begriffe wie "Emanzipation" verloren ihren ursprünglichen Inhalt¹⁸⁷ und verkamen zu einer reinen Worthülse.

Gruppendynamik bot neben der Möglichkeit, sich allgemein für das Dasein im Kapitalismus emotional aufzurüsten nunmehr auch Werkzeuge für den konkreten, beruflichen Konkurrenzkampf. Sie entwickelte sich zu einem "effiziente(n) Instrument zur Bearbeitung berufsbezogener Probleme einzelner".¹⁸⁸ Diese "methodischen und formalen Modifikationen" der Gruppendynamik Ende des 20. Jahrhunderts waren "nicht oberflächlich".¹⁸⁹ Sie veränderten die Gruppendynamik im Gleichklang mit den gesellschaftlichen Entwicklungen im neoliberalen Geist, der zur uneingeschränkten gesellschaftlichen Ideologie geworden war. Der Markt wurde zum alles bestimmenden Bezugspunkt.

"Anwendungsorientierung" oder "Professionalisierung", die "Orientierung an den Markterfordernissen und den Interessen der Auftraggeber" wurden Hauptkriterium einer professionellen Gruppendynamik, deren Vertreter auf dem kapitalistischen Markt überleben mussten und "hochgesteckte() politische() Ziele" nicht mehr brauchen konnten.¹⁹⁰ Aller Anspruch nach "Emanzipation" verkroch sich allmählich aus der Fachdiskussion ins Bierzelt, oder anders ausgedrückt: Was der kapitalistische Markt will, kriegt der auch.

In den Armen konservativer Interessen: Nähe zur CDU

Damit befanden sich die Psychoszene allgemein und die Gruppendynamik speziell in Übereinstimmung mit den konservativen politischen Kräften der BRD. Der Berliner Senator für Soziales und Gesundheit Ulf Fink von der CDU „betonte die Ähnlichkeit der christdemokratischen Subsidiaritätspolitik mit den Prinzipien der Alternativ- und

¹⁸¹ Edding (1997), S. 83.

¹⁸² Tändler (2016), S. 449.

¹⁸³ Däumling (1974), S. 87.

¹⁸⁴ Däumling (1974), S. 195.

¹⁸⁵ Rehtien (1990), S. 57.

¹⁸⁶ Rehtien (1990), S. 53/54.

¹⁸⁷ „Nach der erwähnten Blütezeit seit 1969 gab es im Jahre 1974 so etwas wie eine Tendenzwende. Ebenso wie das Begriff ‚Emanzipation‘ verlor auch das mit ihm wenigstens dem Anspruch nach verknüpfte Konzept der emanzipatorischen Gruppendynamik seinen ursprünglichen Inhalt.“ Rehtien (1990), S. 57.

¹⁸⁸ Edding (1997), S. 78.

¹⁸⁹ Nellessen (1997), S. 65.

¹⁹⁰ vgl.: Schattenhofer/Weigand (1998), S. 25.

Selbsthilfebewegung.¹⁹¹ Die „Neue Subsidiaritätspolitik“ der CDU, die zur Unterstützung von "Selbsthilfegruppen" durch den Westberliner Senat führte, war Teil der "sozialpolitischen Neuausrichtung der CDU". Diese Neuausrichtung war Ausdruck der Anerkennung veränderter gesellschaftlicher Verhältnisse unter Beibehaltung des Hauptzwecks, nämlich Kosteneinsparung und einer angestrebten kulturell-geistigen Hegemonie (die später von Helmut Kohl unter dem Schlagwort der "geistig-moralischen Wende" populär wurde).

Die sozialstaatliche "Versorgung" wurde als teuer, bürokratisch und entmündigend [!] diffamiert. Die "Förderung von eigenverantwortlichem und gemeinschaftsstiftenden bürgerschaftlichen Engagement, christlicher Nächstenliebe und der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘“ war die Begründung für eine Politik, die dem Individuum alle Verantwortung für den eigenen "Erfolg" in die Schuhe schob. "Hilfe zur Selbsthilfe" und eigenverantwortliches Engagement sind so oberflächliche Schlagworte, dass sie eine Verknüpfung von Kostenersparnis mit egozentrischem Autonomiebedarf möglich machen und für jede politische Richtung Gebrauchswert haben.¹⁹² Dass im 21. Jahrhundert jede Koalition denkbar ist und die einst aus der "undogmatischen", antiautoritären Linken hervorgegangene grüne Partei Koalitionen mit der CDU eingeht, ist nur eine prägnante Konsequenz eines Jahrzehnte stattgefundenen historisch-gesellschaftlichen Anpassungsprozesses zu dem traditionelle Psychologie und Gruppendynamik mit der neoliberalen Zurechtweisung des Individuums im Laboratorium einen Beitrag leisten.

Am Ende stellten nicht wenige Linke frustriert das kritische Denken ein und zogen ihren Geist zurück - so wie beispielsweise Peter Sloterdijk, der sich als Ex-Linker in Indien "nachhaltig" umstimmen ließ, den Kapitalismus nun doch endlich "unter einem helleren Himmel" zu sehen und sich "unempfänglich" gegenüber Theorien zu machen,¹⁹³ die keine gute Stimmung verbreiten, um sich dadurch gut gelaunt Jahrzehnte später im deutschen Feuilleton und in Talkshows breitmachen zu dürfen.

4 Abbruch im 21. Jahrhundert: Die selbstbestimmte Unterwerfung unter den kapitalistischen Markt

Die heute vorherrschenden Theorien und Modelle und die damit zusammenhängende Praxis der Gruppendynamik zeigen einerseits den gesellschaftlichen Bedarf nach Kontrolle gruppenspezifischer Prozesse unter den gegebenen Bedingungen heute. Die Menschen entwickeln ihre Modelle auf Basis ihrer Lebens- und Arbeitstätigkeit innerhalb vorfindlicher gesellschaftlicher Verhältnisse, machen sich also einen Reim auf ihre Tätigkeit.

Andererseits wirkt die Gruppendynamik mit diesen Theorien, Modellen und der damit zusammenhängenden Praxis auf gesellschaftliche Verhältnisse zurück und beeinflusst diese. Der Zustand der Gesellschaft und der Zustand der Gruppendynamik stehen in einem Wechselverhältnis. Gruppendynamik als sozialwissenschaftlicher Zweig und als praktische Tätigkeit trägt zur Prägung der Gesamtgesellschaft bei. Tändler schreibt, dass "die Gruppendynamik und verwandte Formen des Persönlichkeitstrainings ...(langfristig) weit mehr zum kulturellen Wandel in kapitalistischen Gesellschaften beitragen als die Rezeption marxistischer Gesellschaftstheorien."¹⁹⁴ Speziell Gruppendynamik ist gesamtgesellschaftlich betrachtet alles andere als bedeutungslos.

Um diese Bedeutung zu verdeutlichen, sind ein paar Zahlen hilfreich und eine Transparenz über jene Bevölkerungsgruppen, die in gruppenspezifischen Trainings vornehmlich anzutreffen sind. Zwischen zwei und fünf Prozent der Gesamtbevölkerung hatten bis 1979 in den USA an einem gruppenspezifischen Training teilgenommen. In der BRD lag die Zahl zu diesem Zeitpunkt bei ungefähr 300.000 Personen.¹⁹⁵ Sie stieg in der BRD bis zum Jahr 1983 auf ca. 500.000 TeilnehmerInnen an.¹⁹⁶

In Bezug auf die Gesamtbevölkerung mögen diese Zahlen relativ gering erscheinen, machte die Teilnehmerschaft doch etwas weniger als 1 % der Gesamtbevölkerung aus. Doch unter der Berücksichtigung der gesellschaftlichen Position der Teilnehmerschaft, die "ganz überwiegend aus Angehörigen der Mittelschicht im Alter zwischen 20 und 50 Jahren mit zumeist höherer Schulbildung und häufig akademischer

¹⁹¹ Tändler (2016), S. 162/163.

¹⁹² Ebenda.

¹⁹³ Tändler (2016), S. 353.

¹⁹⁴ Tändler(2016), S. 398.

¹⁹⁵ Bachmann (1981), S. 44.

¹⁹⁶ Tändler(2016), S. 394.

Ausbildung" bestand, repräsentierten diese ca. 30 % dieser Bevölkerungsgruppe. Jährlich wurden etwa 3.000 Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung gruppenspezifisch fortgebildet.¹⁹⁷ Dadurch, dass diese Teilnehmerinnen überwiegend aus gehobenen gesellschaftlichen Positionen kamen, muss der Einfluss der Gruppendynamik auf gesellschaftliche Verhältnisse als erheblich dominanter eingeschätzt werden, als es die reinen Zahlen suggerieren.

Wie sehr diese spezifische Form der Gruppendynamik tatsächlich das gesellschaftliche Bild über die Funktionsweise von Gruppen geprägt hat zeigen auch Publikationen. In einem durchschnittlichen Handbuch für Personalentwicklung 30 Jahre später wurde beispielsweise festgestellt, dass die "Erkenntnisse der Gruppendynamik... aus der professionellen Arbeit mit Teams nicht mehr wegzudenken" seien.¹⁹⁸ Die von Tändler publizierte, 456 Seiten umfassende Promotion über die Psychoszene in der BRD in den 60er Jahren widmet allein der Gruppendynamik 84 Seiten.

4.1 Exkurs: Kritik der Politische Ökonomie des Kapitalismus (Kernstruktur)

Im 21. Jahrhundert werden die Gesellschaften durch die Digitalisierung grundlegend verändert. Digitalisierung macht die flächendeckende Effektivierung und Optimierung sämtlicher produktiver und geistiger Arbeit, der Kommunikation und damit aller gesellschaftlichen Prozesse möglich. Im Kapitalismus befinden sich alle Nationen, gesellschaftliche Organisationen und Subjekte im Konkurrenzkampf jeder gegen jeden und sind gezwungen, das Potential der Digitalisierung auch real zu nutzen. Aus den Möglichkeiten der Technologie werden zwingende Anforderungen.

Die Ursache für die Form dieser Entwicklungen und ihren Anforderungen ist nicht in der Technologie an sich mit ihren Möglichkeiten zu suchen, sondern in ihrer Entwicklung, ihren Einsatz und ihren Gebrauch unter kapitalistischen Bedingungen. Es ist die ökonomische Dimension der technologischen Entwicklungen die für das Dasein aller Menschen Konsequenzen hat.

Innerhalb kapitalistischer Produktionsverhältnisse ist die Ökonomie und damit die ökonomischen Prozesse kein gesellschaftliches Subsystem, das neben anderen gesellschaftlichen Subsystemen wirk-

sam ist, wie es die Systemtheorie behauptet. Die ökonomische Struktur der Gesellschaft ist vielmehr Form bestimmend für alle gesellschaftlichen und damit psychischen Prozesse der gesellschaftlichen Subjekte.¹⁹⁹ Die ökonomischen Verhältnisse sind "'Basis' und Bedingung aller gesellschaftlichen Bewegungen" und aller psychischen Prozesse.²⁰⁰

Die bestimmende Bedeutung der ökonomischen Struktur ergibt sich aus der Struktur menschlicher Bedürfnisse und ihrer Bedeutung für jegliches menschliche Handeln. Denn die Befriedigung von Bedürfnissen und die Verfolgung von Interessen sind unter gesellschaftlichen Bedingungen nur als Tätigkeit mit ökonomischem Charakter denkbar. Da Bedürfnisse und deren Befriedigung elementar sind, folgt daraus die elementare Bedeutung ökonomischer Tätigkeit innerhalb gesellschaftlicher Verhältnisse und somit der Ökonomie insgesamt.

Um die Bedeutung der ökonomischen Verhältnisse für psychische Prozesse, also fühlen, denken und praktische Tätigkeit wirklich zu verstehen, ist es notwendig, die Kernstruktur kapitalistischer Verhältnisse zu begreifen. Diese Kernstruktur ist auch dann wirksam, wenn die Individuen die Struktur nicht in angemessener Tiefe geistig durchdringen und in ihrem Wesen nicht erfasst haben, sondern sich lediglich mit den sinnlich wahrnehmbaren Folgen dieser Struktur abplagen.

Denn wer die sich aus der Kernstruktur ergebenden ökonomischen Gesetze in seiner praktischen Tätigkeit nicht berücksichtigt, dem purzelt seine ökonomische Existenz zusammen wie dem Dachdecker sein Dach, der die Gesetze der Schwerkraft nicht zwingend kennen muss, aber in seiner Tätigkeit nicht ignorieren darf. Das man sich dem Markt unterwerfen muss, um in kapitalistischen Verhältnissen zu überleben, dass man sich um Arbeit und Aufträge bemühen muss, nachdenken muss, was man anbietet, wie man es anbietet, dass Marketing, Werbung, Verkauf Notwendigkeiten sind, um existieren zu können, ist Alltagswissen ohne Tiefgang. Diese oberflächlichen Kenntnisse reichen - meistens - aus, um seiner ökonomischen Tätigkeit mit Erfolg nachge-

¹⁹⁷ Tändler(2016), S. 394.

¹⁹⁸ Handbuch Personalentwicklung, 76. Ergänzungslieferung, September 2002, S. 14.

¹⁹⁹ Die berühmteste Textstelle von Karl Marx bezieht sich auf diese Produktionsverhältnisse: "In der gesellschaftlichen Produktion ihres Lebens gehen die Menschen bestimmte, notwendige, von ihrem Willen unabhängige Verhältnisse ein, Produktionsverhältnisse, die einer bestimmten Entwicklungsstufe ihrer materiellen Produktivkräfte entsprechen. Die Gesamtheit dieser Produktionsverhältnisse bildet die ökonomische Struktur der Gesellschaft, die reale Basis, worauf sich ein juristischer und politischer Überbau erhebt, und welcher bestimmte gesellschaftliche Bewußtseinsformen entsprechen. Die Produktionsweise des materiellen Lebens bedingt den sozialen, politischen und geistigen Lebensprozeß überhaupt." Marx (1859), S. 8.

²⁰⁰ Lotter (2017), S. 158.

hen zu können. Es reicht aber nicht aus, um Gesamtzusammenhänge aus Gesellschaft und Gruppenprozessen zu verstehen.

Ökonomische Verhältnisse in der Kategorie des "Marktes" zu fassen ist Teil der oberflächlichen Betrachtung ökonomischer Verhältnisse und schränkt die Handlungsfähigkeit ein. Es ist aufzuschlüsseln, was sich hinter dem Rücken der Akteure, hinter der Fassade des Marktes verbirgt, was also die ökonomische Kernstruktur kapitalistischer Verhältnisse ist, die eine der Schwerkraft vergleichbare, mächtige Kraft ist.

Über Warenproduktion, Markt und Preis

Jeder gesellschaftliche Akteur kann im Kapitalismus nur solange überleben, als es ihm gelingt, auf dem Markt Waren oder Dienstleistungen gegen Geld zu tauschen, also erfolgreich zu verkaufen. Mit dem Verkauf muss er eine bestimmte Geldmenge, einen bestimmten Preis realisieren, sonst kann er nicht von seiner Tätigkeit leben. Die Einnahmen/das Einkommen müssen so hoch sein, dass er sich ausreichend mit jenen Waren und Produkten versorgen kann, die er für seine materielle und soziale Existenz und die Aufrechterhaltung der Produktion benötigt.

Der Wert einer Ware oder Dienstleistung und damit die Höhe des Preises werden von mehreren Faktoren bestimmt. Der grundlegendste Faktor ist die Menge der Arbeit, die in die Ware oder Dienstleistung geflossen ist. Je höher die Menge der Arbeit (gemessen an der Dauer des Einsatzes der Arbeitskraft), desto größer der Wert und desto höher der am Markt erzielbare Preis. Das der Wert der zur Herstellung eingesetzten Produktionsmittel anteilmäßig in den Gesamtwert einfließt versteht sich von selbst.

Angebot und Nachfrage wirken auf den real erzielbaren Preis. Dieser Preis schwankt um den Wert der Arbeit, gibt diesen aber nicht exakt wieder. Aber wenn der Preis dauerhaft unter dem Wert der Ware (also der Menge der in ihr vergegenständlichten Arbeit) liegt, also die mit dem Verkauf erzielte Geldmenge zu gering ist, so kann der Produzent - egal ob Arbeiter oder Gruppenexperte - nicht dauerhaft von seiner Arbeit existieren.

Über Konkurrenz und Kosten

Auf dem Markt geht es nicht harmonisch zu. Ein hauen und stechen jeder gegen jeden zum Zwecke des eigenen Nutzens kennzeichnet die Beziehungen der Menschen zueinander. Natürlich ist die Form, in der die Konkurrenz ausgetragen und verbalisiert wird, bei promovierten Feingeistern eine andere, als wenn Bauarbeiter dies tun. Aber Markt und Konkurrenz strukturieren die Beziehungen der Menschen zueinander, die aufgrund der Verhältnisse hauptsächlich ökonomische Beziehungen sind.

Es gibt Gewinner und Verlierer, bei Bauarbeitern wie bei Gruppendynamiktrainern. Einer erhält den Auftrag, der andere nicht. Es hört nie auf, dass jeder gegen jeden auftritt - Menschen, Betriebe, Organisationen, Universitäten, Krankenhäuser, Städte, Nationen, globale Konzerne und mittelständische Unternehmer, freiberufliche Tätige und Handwerker - sie alle sind in beständiger Konkurrenz und müssen im Interesse ihrer Konkurrenzfähigkeit ihre Kosten so niedrig wie möglich halten, damit sie sich mit niedrigen Preisen durchsetzen können.

Man mag Qualität noch so sehr schätzen. Unterm Strich stehen besonders bei Dienstleistungen, deren Qualität nicht leicht zu erfassen ist, die Kosten im Zentrum. Daher hört der Kostendruck nie auf. Er hat - in Abhängigkeit von der je aktuellen Krise und dem Krisenbewusstsein der Akteure - mal einen höheren, mal einen etwas geringeren unmittelbaren Zwang, ist aber immer vorhanden.

Mit der ökonomischen Konkurrenz sind Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation zwischen den Subjekten nur schöner Schein an der Oberfläche der Kommunikationsbeziehungen. Die Kooperationsfähigkeit ist in ihrer Substanz aber grundlegend gestört. Man mag den anderen persönlich noch so sympathisch finden. Wenn die für das eigene Leben notwendige Stelle oder der Auftrag weggeschnappt sind, nimmt die Kooperationsbereitschaft ab.

Über Kapitalverwertung, Ausbeutung und Machtverhältnisse

In diesem Geschehen haben nicht alle Akteure die gleiche Macht und die gleiche Handlungsfähigkeit. Die Handlungsfähigkeit mag bei einem Gruppendynamiktrainer aufgrund seines Fachexpertentums größer scheinen als die des Tagelöhners auf der Baustelle. Aber auch dieser Unterschied endet am Bauzaun. Denn in beiden Fällen ist die

Handlungsfähigkeit grundlegend begrenzt, weil beide ihre Arbeitskraft einem "Dritten" anbieten und erfolgreich vermieten müssen: nur stellt der eine ein Haus her und der andere führt ein Gruppendynamiktraining durch.

Diesen "Dritten" kennzeichnet nicht nur die allgemeine Verfügungsgewalt über (Geld)Ressourcen, sondern ihre kapitalistische Form. Der grundlegende Zweck der Tätigkeit bei Bauarbeitern und Gruppendynamiktrainern besteht darin, dass diese dem eigenen Lebenserhalt dient. Dem Eigentümer von Produktionsmitteln (nennen wir diese doch einfach "Kapitalist" oder "Großaktionär", ein CEO ist ja nur deren hoch bezahlter Vertreter) dient die ökonomische Tätigkeit jedoch der Kapitalverwertung, konkret der Realisierung von Profit oder Gewinn. Er/sie setzt sein/ihr Kapital ein, um mehr Kapital zu realisieren, aus 100 Euro 110 Euro zu machen. (Im verfallenden Kapitalismus muss das übrigens nicht zwingend über die Produktion erfolgen, sondern geht auch über windige Finanzprodukte.)

Auf den Gewinn kann der Kapitalist nicht verzichten, weil er auch im Konkurrenzkampf (gegen andere Kapitalisten) steht. Er braucht diesen Gewinn nicht nur um sich ein luxuriöses Leben zu leisten, sondern er benötigt finanzielle Mittel zwingend, um sich mit technischen Investitionen (Digitalisierung), Investitionen in Mitarbeiterqualifikation (Personalentwicklung, Trainings) und in andere Dienstleistungen (Marketing, Vertrieb, Bestechung von Politikern, ...) gegen die Konkurrenz durchzusetzen. Dazu braucht er finanzielle Ressourcen.

Diese Seite der kapitalistischen Verhältnisse hat nun wiederum zwei fundamentale Konsequenzen. Wenn einerseits Profit hilft, im Konkurrenzkampf zu bestehen, bedeutet mehr Gewinn eine bessere Ausgangsposition im Konkurrenzkampf. Strukturell angelegt im Kapitalismus ist also, dass der Kapitalist sich nicht mit einer bestimmten Profitrate zufriedengeben darf, sondern Maximalprofit, einen möglichst hohen Gewinn anstreben muss.

Wenn der Daimlerkonzern im Jahr 10.000.000.000 Euro Gewinn einfährt, so kann man sich darüber moralisch nicht empören, weil Daimler eben nicht mit der kleinen Klitsche um die Ecke konkurriert, sondern mit einer globalen Konkurrenz, die in der gleichen Liga spielt, wie Mercedes Benz. Der Verwertungszwang ist also echter Zwang und nicht nur "Verwertungsinteresse".

Das auch die gesellschaftliche Einflussfähigkeit (Macht) im Kapitalismus und damit die persönliche Handlungsfähigkeit von der Höhe

des Reichtums und nicht der individuellen Kompetenz abhängen, zeigen die USA. Dort konnte ein nur mäßig begabter Seiteneinsteiger deshalb Präsident werden, weil er Milliardär ist und die Interessen eines wichtigen Teils dieser Klasse zu vertreten versprach.

Da die Höhe des Profits im direkten Zusammenhang mit der Höhe der verursachten Kosten steht, ist ein hoher Profit nur bei entsprechend niedrigen Kosten zu realisieren. Das bedeutet aber, dass es nicht nur bei Profitrate und Profitmasse keine Grenze nach oben gibt. Es gibt auch keine Grenze nach unten bei den Kosten. Kostendruck (eigentlich Kostenterror) ist eine notwendige Begleiterscheinung aller gesellschaftlichen Prozesse im Kapitalismus. Daher sind nicht nur profitorientierte Unternehmen der Privatwirtschaft davon betroffen, sondern Behörden, Kirchen, Sozialinstitutionen, Umweltverbände, politische Organisationen, Forschungseinrichtungen und jegliche NPO auch wenn deren Zweck nicht die Erzielung von Gewinn ist.

Der Zeitdruck ist Folge der kapitalistischen Produktionsweise

Aus dem ewigen Kostendruck folgt ein ewiger Zeitdruck bei der Ausübung von Tätigkeiten, da nur die Reduzierung der in einer Ware oder Dienstleistung eingeflossenen Arbeitsmenge die Kosten reduzieren kann. Die Knappheit an Zeit ist ein Grundmerkmal des modernen Kapitalismus und lässt vor diesem Hintergrund das 20. Jahrhundert (und vor allem deren 60er Jahre) geradezu romantisch erscheinen. Jede Tätigkeit im Arbeitsleben (und häufig genug im Privatleben) muss sich heute für ihre Dauer rechtfertigen, weil sie Kosten verursacht. Zeitknappheit durchtränkt das gesamte menschliche Dasein im Kapitalismus.

Das Arbeits- und Lebenstempo ist nicht dem Belieben des einzelnen Subjekts unterworfen. "Es handelt sich vielmehr um einen in der Struktur des Kapitalismus angelegten Zwang: Wer im Tempo nicht mithalten kann, fällt im Kampf der Konkurrenten zurück und geht unter."²⁰¹ Das unweigerlich noch weiter zunehmende Arbeitstempo ist also untrennbar verknüpft mit der Kernstruktur der kapitalistischen Ökonomie. Die Digitalisierung aller gesellschaftlichen Prozesse dient der Beschleunigung aller Lebens- und Arbeitsprozesse zum Zwecke der Kostenreduktion, der Profitmaximierung und der manipulativen

²⁰¹ Lotter (2017), S. 151.

Unterordnung der gesellschaftlichen Subjekte – sei es als Arbeitende, sei es als Konsumenten.

„Zeitdruck“ als alleinige Kategorie führt in die Irre. "Zeitdruck" stellt das Oberflächenphänomen des eigentlichen Problems dar: Aufgrund der beschriebenen Kernstruktur müssen in einem konkreten Zeitraum mehr Aufgaben erledigt, mehr Aufträge erarbeitet, mehr Arbeitsleistung erbracht werden, als mit normalem Arbeitstempo zu erledigen ist. "Zeitdruck" zeigt sich konkret im Gefühl des gehetzt seins, des nicht fertig werdens, des getrieben werdens durch die Verhältnisse, letztendlich verursacht durch das Missverhältnis aus erzieltm Einkommen und dafür notwendig zu erbringender Arbeitsleistung.

Diese Prozesse setzen sich mit Gewalt durch, auch wenn die Subjekte das eigentlich nicht wollen. Die Oberflächenphänomene nehmen alle zur Kenntnis und reden ständig über "Märkte", "Optimierung", "Motivation", "Wettbewerb", "Nachhaltigkeit", "Wertschätzung", "emotionale Intelligenz". Aber den Zusammenhang zur kapitalistischen Kernstruktur, also zu einer von Menschen geschaffenen und daher auch von Menschenhand veränderbaren Produktionsweise haben die wenigsten begriffen.

4.2 Die Okkupation der Psyche

Wie oben beschrieben war die erste ökonomische Krise nach dem 2. Weltkrieg in den 70er Jahren ein markanter Wendepunkt, der die weitere Entwicklung des Kapitalismus nicht nur in Deutschland, sondern im globalen Maßstab nachhaltig bestimmt hat. Als eine wesentliche Folge dieser Krise etablierte sich der Neoliberalismus als die zentrale Begründung für alle gesellschaftlichen und politischen Prozesse.

Am konsequentesten praktiziert wurde der Neoliberalismus zunächst in Großbritannien ab 1979 unter Margaret Thatcher und ab 1981 in den USA unter Ronald Reagan - und "mit brachialer Gewalt gegen die traditionelle Arbeiterbewegung, gegen die Gewerkschaften durchgesetzt. Die Zerschlagung der britischen Bergarbeiterbewegung 1984/85" war ein erster politischer "Wendepunkt" mit weitreichenden Folgen für die Kräfteverhältnisse in der Gesellschaft und damit für die politische Entwicklung.²⁰²

Ende der 80er Jahre begannen die Nationen zu kollabieren, die dem staatssozialistischen Lager zugehörig waren. Mit deren Zusammen-

bruch und Transformation in den Kapitalismus begann eine ökonomische, politische und geistige Offensive der herrschenden Klasse mit der Zunahme sozialer Gegensätze, der Erosion demokratischer Grundlagen, dem Aufschwung von Krieg und Bürgerkrieg in vielen Staaten der Erde, der Vernichtung der ökologischen Grundlagen und schließlich des globalen Rechtsradikalismus als rassistische Form der Pathologisierung menschlichen Verhaltens.

2007/2008 geriet der Kapitalismus in eine existentielle Krise, die in ihrer Heftigkeit mit dem schwarzen Freitag des Jahres 1929 vergleichbar war. Über einen Zeitraum von ca. 2 Wochen stand der globale Kapitalismus vor dem Abgrund. Es bedurfte einer großen Portion Glück und viel Steuergelder, dass das System nicht hinabstürzte.²⁰³ Der krisenhafte Zustand des Kapitalismus ist seither der Hintergrund aller gesellschaftlicher Entwicklungen und beeinflusst Denken und Lebensgefühl vieler Menschen.

Die Technik durchdringt alle gesellschaftlichen Bereiche

Die Entwicklung der Computertechnologie unter kapitalistischen Bedingungen und die zunehmende digitale Durchdringung der Gesellschaft verändern die Gesellschaft grundlegend. Technische Möglichkeiten der Digitalisierung betreffen alle Bereiche der Produktion, der Verwaltung, beeinflussen Formen und Inhalte der Kommunikation, formen die Beziehungen der Menschen zueinander und durchdringen das gesamte Leben der Menschen bis in ihre intimsten Beziehungen und Lebensbereiche.

Die Computertechnologie ermöglicht höhere Geschwindigkeiten bei der Erbringung von Dienstleistungen, bei der Entwicklung und Anpassung an die Erfordernisse des "Marktes" und bei der Betreuung der Kunden. Die tatsächliche Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Autonomie und zur Flexibilität wird deshalb zur Notwendigkeit, weil die Potentiale der Technologie nicht gehoben werden können bei Aufrechterhaltung der alten Arbeitsorganisation, der Arbeitsbeziehungen und der Entscheidungsstrukturen. Für diesen Zwang sorgen sowohl

²⁰² Bollinger, Stefan: Auch eine Niederlage, in: JW, 25. Mai 2018.

²⁰³ Der SPIEGEL befragte Steinbrück: "In Ihrem neuen Buch "Unterm Strich" lassen Sie jedenfalls keinen Zweifel, dass die Politiker zumindest in jenen dramatischen Herbsttagen des Jahres 2008 die Getriebenen waren. Wie weit war die Welt entfernt vom totalen Crash?" Steinbrück antwortete: "Am 15. September 2008 war die Investmentbank Lehman Brothers zusammengebrochen, und dem weltgrößten Versicherungskonzern AIG drohte dasselbe Schicksal. Ich bin überzeugt: Wäre AIG pleitegegangen, hätte der Finanzsektor einen Schmelzpunkt erreicht. In der Tat: Die Welt stand an einem Abgrund.", "Es war ein Erdbeben", in: Der Spiegel, 13. September 2010.

die Existenz der Konkurrenz als auch der Zwang zur Kapitalverwertung.

Wenn das Potential vorhanden ist, verschiedene Arbeiten gleichzeitig zu machen, real aber nicht zum identisch gleichen Zeitpunkt erledigt werden können, sind beständig Entscheidungen notwendig über Prioritäten in der Reihenfolge der Bearbeitung, den Umfang der einzelnen Aktivitäten, der Qualität ihrer Ausführung und die Art und Weise des Vorgehens. Diese können nicht aus dem konkreten Arbeitsprozess ausgelagert werden, sind also nicht delegierbar. Das geht nicht mit Kadavergehorsam und deshalb braucht es selbständig denkende und damit auch Entscheidung für ihren Arbeitsbereich treffende Arbeitskräfte, die ihre Aufgaben in Teams bewältigen können. Diese brauchen besondere Kompetenzen in Kooperation und Beziehungsgestaltung und einen entsprechenden Mentalitätswandel („mind set change“).

Die Unterwerfung der Beschäftigten unter das Direktionsrecht des Managements bleibt

Krysmanski schrieb schon für die 90er Jahre, dass "gerade im 'rein menschlichen' Faktor die akutesten Probleme der Ökonomie" wurzeln und dass mit "dem wissenschaftlich-technischen Fortschritt... die Rolle dieses Faktors in der Wirtschaft entscheidend" würde.²⁰⁴ Auch Ford sprach von der Bedeutung menschlicher Beziehungen für die neue Qualität der Arbeitskraftausnutzung ja schon 1946. Der in der Ökonomie nicht bewanderte Gruppendynamiker Geramanis beschreibt "informelle() Beziehungen" gar als "besondere Produktivkraft".²⁰⁵

Es ist nicht strittig, dass die Notwendigkeiten der technologischen Entwicklung unter kapitalistischen Bedingungen Möglichkeiten eröffnen, die auch im Interesse der Beschäftigten liegen. Die Arbeitsbedingungen verbessern sich. Viele Beschäftigte haben eine größere Autonomie und einen erweiterten Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum als früher. Aber es bleibt Autonomie unter fremdbestimmten Bedingungen.²⁰⁶ Denn die Digitalisierung vollzieht sich unter der unveränderten Macht des Managements und seines Direktionsrechts.

„Bei näherem Hinsehen unterscheidet sich der »Arbeitskraftunternehmer«, was die Ausbeutung seiner Arbeitskraft und seine Unterwerfung unter das Direktions-

recht des Kapitaleigners betrifft, nicht vom gewohnten »Arbeitnehmer«, er realisiert sich nur in anderen und häufig brutaleren Formen. In einer Hinsicht krebst der »Arbeitskraftunternehmer« sogar ins 19. Jahrhundert zurück, nämlich in der Ausdehnung seines Arbeitstages durch sogenannte Vertrauensarbeitszeit. Der Begriff suggeriert Zeitsouveränität, bedeutet in der Realität aber nichts anderes als unbegrenzte Verfügbarkeit.“²⁰⁷

Den MitarbeiterInnen stehen mit den neuen Technologien Möglichkeiten offen, die ihnen nicht die Technologie an sich bietet, sondern ihnen durch das Management zugestanden werden. Das Management kann diese erweiterte Autonomie aber auch wieder einschränken. Den Rahmen der Autonomie bestimmt daher nicht die Technik an sich oder gar der Beschäftigte selbst, sondern das Management innerhalb gegebener Machtverhältnisse.

Denn der Zweck bleibt die Steigerung der Produktivität. Ihr sind die materiellen und psychischen Prozesse unterworfen. Wenn nunmehr der Ruf nach Bildung, Kommunikation und Information erfolgt, so ist damit Bildung, persönliche Weiterentwicklung, Qualifizierung und Kommunikation nicht zum Zwecke der persönlichen Entwicklung des/r Mitarbeiter/in gemeint, sondern zur Steigerung der Produktivität durch Nutzung des in der Technologie steckenden Rationalisierungs- und Kostensenkungspotentials.²⁰⁸ Der Proletarier bleibt, wie Karl Marx es im „Manifest der Kommunistischen Partei“ beschrieben hatte, "bloßes Zubehör der Maschine",²⁰⁹ heute Zubehör der «Prozesse».

In Gruppenprozessen kommen die gesellschaftlichen Verhältnisse zum Ausdruck

Die Digitalisierung (Industrie 4.0) führt zur Veränderung der Arbeit und zur Steigerung der Arbeitsintensität. Für alle Beteiligten bedeutet das die Zunahme von Belastungen.

"Weit verbreitet sind insbesondere die Anforderungen verschiedene Arbeiten gleichzeitig zu betreuen..., ein starker Termin- und Leistungsdruck..., häufige Unterbrechungen des Arbeitsprozesses... und die Anforderung, schnell arbeiten zu müssen". „Die hohe Arbeitsintensität - verstanden als das Verhältnis von Arbeits-

²⁰⁷ Werner, Harald: Diebstahl fremder Arbeitszeit, in: JW, 2. März 2018.

²⁰⁸ Eine Auswertung digitaler Daten macht z. B. bei Amazon individuelle Leistungsprofile möglich und schafft Transparenz über unterschiedliche Leistungsfähigkeit der einzelnen Lagerarbeiter. Die Arbeitsgeräte geben ihren Trägern jeden noch so kleinen Arbeitsschritt unmittelbar vor, weisen ihnen beispielsweise detailgenau den effizientesten Weg zwischen zwei anzustrebenden Stationen in den Großlagern.“ Angestellte müssen sich rechtfertigen, „warum ein Telefonat eine bestimmte Dauer überschritten hat“. In anderen Organisationen werden Personalkapazitäten und die Verteilung der Arbeitszeiten bis hin zur Lage der Pausen vorgeschrieben. Schwarzbach (2018), S. 69/70.

²⁰⁹ Marx/Engels (1848), S. 468.

²⁰⁴ Krysmanski (1990), S. 13.

²⁰⁵ Geramanis (2017), S. 85.

²⁰⁶ Schmucker (2018), S. 72.

umfang, Arbeitsqualität und Arbeitstempo - ist für eine große Zahl der Beschäftigten ein prägendes Merkmal ihrer Arbeitsbedingungen... Studien belegen ein erhöhtes Risiko für emotionale Erschöpfung, Ermüdung, Depressionen und Angststörungen... 57 Prozent (gaben) an, dass Sie den Eindruck haben, verglichen mit dem Vorjahr mehr Arbeit in der gleichen Zeit schaffen zu müssen.“²¹⁰

Der DGB Bericht über Arbeit für das Jahr 2014 stellt daher fest, dass nur "für 38 Prozent der Beschäftigten ... die tatsächliche Arbeitszeit auch der vertraglich vereinbarten Stundenzahl" entspräche.²¹¹ Viele Menschen arbeiten in ungesicherten Arbeitsverhältnissen in Form von Leiharbeit, unbefristeten Arbeitsverträgen oder Scheinselbständigkeit. Die "Unsicherheit über den nächsten Auftrag unterscheidet sich wenig von der Situation der Tagelöhner, die auf dem ‚Arbeiterstrich‘ im Frankfurter Ostend oder sonstwo in der Republik auf die nächste Verdienstchance hoffen.“²¹²

Das in der Bundesrepublik jahrzehntelang geltende Aufstiegsversprechen, dass derjenige mit lebenslangem Wohlstand belohnt würde, der sich anstrengt, gilt nicht mehr. "Aufgrund der globalen Finanzkrise seit 2007/08 ist dieses Versprechen der Angst vieler Mittelschichtangehöriger gewichen, trotz guter beruflicher Qualifikation und harter Arbeit sozial abzustiegen.“²¹³ Die Menschen sind zu einer hohen Flexibilität und Anpassung gezwungen, ohne dadurch die Sicherheit zu erlangen, dass es reicht. "Was gestern gelernt wurde, kann heute schon überholt sein. Permanente 'Umstrukturierungen' und ein hoher Leistungsdruck im Berufsleben belasten die Menschen ebenso wie die trüben Zukunftsaussichten.“²¹⁴

Das z. B. bei der Telekom eingeführte agile Arbeiten verspricht den Beschäftigten "flache() Hierarchien, hohe() Eigenverantwortung ..., arbeiten im Team und transparente Arbeitsabläufe.“²¹⁵ Um das Kreativitätspotential voll auszuschöpfen wurden sogar Arbeitsräume entsprechend gestaltet. Mit "bunten Möbeln", bequemen Sofas und „chilligen“ Ecken soll das Umfeld anregend sein. Bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation dürfen die MitarbeiterInnen mitgestalten. Sehr selbstbestimmt hörte es sich an, dass die Angelegenheiten im Team bei einer Besprechung jeden Morgen selbst geregelt werden.

Doch durch die tägliche Bewertung der Arbeit entsteht auch ein klares und öffentliches Bild über die individuelle Leistungsfähigkeit jedes

einzelnen Mitarbeiters. Gerade die lieben Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsteam, die allesamt unter dem vom Management kommenden Arbeitsdruck stehen, setzen die eigenen KollegInnen unter Druck, wenn diese keine Höchstleistung erbringen. Die Drohung des Arbeitsplatzverlustes schwebt permanent über den Köpfen der arbeitenden Menschen.

„Die Freiheit, nach Belieben zu kommen und zu gehen, ist generell eine Fiktion, weil die Arbeitszeit in der Regel durch die Arbeitsmenge und diese wiederum durch Zielvereinbarungen oder Projektanforderungen bestimmt wird. Das Zaubermagisch dafür heißt »indirekte Steuerung« und meint, dass das Direktionsrecht nicht mehr durch direkte Anweisungen, sondern durch Vorgaben zur Erfüllung von Unternehmenserwartungen ausgeübt wird.“²¹⁶

Im Unterschied zur direkten Steuerung sind bei der indirekten Steuerung die realen Verhältnisse verschleiert, da Zusammenhänge nur vermittelt auszumachen sind, was ja im Begriff der "indirekten" Steuerung auch sprachlich zum Ausdruck kommt. Das führt dazu, dass der unsichtbare Druck des Managements aus der Diskussion im Arbeitsteam verschwindet und sich der Fokus auf den sicht- und wahrnehmbaren Druck richtet, der durch die Kollegen im Team ausgeübt wird. Deren Verhalten in der Gruppe wird dadurch als Ursache für Konflikte in der Gruppe pathologisiert. Dieses wird wahlweise als rücksichtslos, neurotisch, narzistisch, egoistisch, machtgerig, karrieregeil, nicht wertschätzend genug oder dominant auf jeden Fall als sozial inkompetent und verantwortungslos abgewertet. Aufgrund des von den Produktionsverhältnissen verursachten Zeitdrucks bleibt für eine Klärung des Gesamtzusammenhangs sowie für die Klärung der unmittelbaren Beziehungen im Arbeitsteam auch gar keine Zeit, weil die Zeit kaum für die Besprechung der Organisation des unmittelbaren Tagesgeschäfts reicht. Die glorreichen „sozialen Kompetenzen“ oder „Beziehungskompetenzen“ haben keine Chance, unter diesen Produktionsbedingungen praktische Relevanz zu bekommen.

Die Okkupation der Psyche in neuen Dimensionen ist notwendig

Im Wesen geistig zu erbringender Arbeitsleistung liegt es, dass dort die Produktivität nur aufgrund subjektiver Freiwilligkeit gesteigert werden kann. Am Fließband kann ein Arbeiter das Auto auch dann noch im geforderten Takt zusammenschrauben, obwohl er innerlich empört ist und die Arbeit eigentlich ablehnt. Wenn es wie bei der Er-

²¹⁰ Schmucker (2018), S. 75.

²¹¹ Schmucker (2018), S. 77.

²¹² Krug (2018), S. 66.

²¹³ Butterwegge, Christoph: Ideologische Geistesverwandtschaft, in: JW, 14. April 2018.

²¹⁴ Seppmann, Werner: Die Normalität des Irrationalen, in: JW, 9. Januar 2018

²¹⁵ Sauerland (2018), S. 1/2.

²¹⁶ Werner, Harald: Diebstahl fremder Arbeitszeit, in: JW, 2. März 2018.

bringung geistiger Arbeitsleistung jedoch keine zwingenden haptischen Vorgaben gibt und jegliches ein Ergebnis rein geistiger Tätigkeit ist, dann binden Zweifel und kritische Überlegungen geistige Ressourcen und lenken von der eigentlichen Arbeit ab, die nun nur mit erheblich geringerer geistigen Energie und Effizienz erledigt werden kann.

Scheinbare Freiwilligkeit und die "Menschlichkeit" sind als "umfassende Motivationstechnik" notwendig. Voraussetzung für deren Wirksamkeit ist, dass diese "von den Betroffenen für bare Münze genommen" und nicht durchschaut wird.²¹⁷ Oder wie es eine Trainerkollegin mir gegenüber treuherzig ausdrückte: „Ich tue so, als wäre der Erfolg nicht wichtig, damit das Team von sich aus die Chance hat, sich in diese Richtung zu bewegen.“

Eine Produktionsweise, die Menschen in so fundamentaler Weise den Zwängen der Ökonomie unterwirft, zur Abschöpfung des vollen Produktionspotentials der neuen Technologien aber Menschen braucht, die sich frei und selbstbestimmt fühlen, benötigt besondere Manipulations- und Herrschaftstechniken. Das Gefühl ausreichend selbst bestimmt zu sein ist nämlich nicht nur Voraussetzung für maximal mögliche Produktivität, sondern auch dafür, dass das Subjekt sich gegen die Verhältnisse nicht auflehnt und sich freudig innerhalb der vorgegebenen Bedingungen in seiner Arbeit aufreibt. Daher müssen Emotionen und Beziehungen gesellschaftlich überwacht, in konkreten Gruppen kontrolliert und zielgerichtet gesteuert werden. "Leistungsbereitschaft, Treue und Identifikation der Arbeitskräfte mit dem Unternehmen zu organisieren, wird zu einer ständigen Aufgabe."²¹⁸

In den letzten Jahren hat die Kategorie der "emotionalen Intelligenz" eine große Bedeutung in der Diskussion gewonnen und ist wie viele andere Begriffe kritiklos übernommen worden. Es wird akzeptiert, dass diese in Assessmentcentern und Vorstellungsgesprächen überprüft und eine Bewerbung im Falle falscher oder unproduktiver Gefühle zurückgewiesen wird. Die Funktionalisierung von Emotionen für die gesellschaftliche Produktion ist in der Gesellschaft unwidersprochen.²¹⁹

Für die meisten Beschäftigten außerhalb der unmittelbaren Produktion sind die "emotionale Selbstmobilisierung" und die Entwicklung

einer so genannten "Sozialkompetenz" ganz selbstverständlich.²²⁰ Es sind die Subjekte selbst, die diese "Selbstformatierung" entsprechend den Anforderungen des "Marktes" aktiv vorantreiben, weil das auf einem scheinbar freien Willen beruht. Mit Hilfe von Smartphones werden inzwischen sogar die eigenen Körperfunktionen überwacht und gesteuert, damit diese einer von gesellschaftlichen Leistungsinteressen bestimmten und in der APP technisch umgesetzten Norm entsprechen. Tatsächlich ist festzustellen, dass die Okkupation der Psyche sich in einer allgemeinen Bereitschaft niederschlägt, sich den Normen entsprechend zuzurichten. "Um bestehen zu können, so heißt es, müsse man an sich selbst arbeiten, sich selbst zu effektiver Leistung befähigen."²²¹ Mit der Selbstformatierung verlagert sich die gesellschaftlich erwünschte Kontrolle des Subjekts in das Subjekt hinein und wird von diesem in einem Ausmaß freiwillig betrieben, die "jeden Blockwart alt aussehen" lasse.

GruppendynamikerInnen transformieren diese Notwendigkeiten in eine in Gruppenprozessen zu erzeugende, generelle freiwillige Leistungsbereitschaft und ignorieren die Zusammenhänge zu gesellschaftlichen Notwendigkeiten: „Will man die ‚Kraft der Gruppe‘ nutzen, müssen sich alle ihre Mitglieder aus eigenem Antrieb heraus engagieren. Sie müssen freiwillig mitmachen!“²²² So heißt es naiv.

Die Neigung, sich selbst den Notwendigkeiten des Marktes entsprechend zu formatieren wird von einer medialen Berieselung vorangetrieben. Weil es scheinbar freiwillig passiert, wird nicht problematisiert, warum ausgerechnet dieser freie Wille in den Kopf kommt und welche Folgen das hat. Dieser freie Wille wird durch das gesellschaftliche Angebot aus z. B. kulturellen Angeboten, Ratgeberliteratur und spezifischen Formen von Trainings, Esoterik und Persönlichkeitsentwicklung vorangetrieben.

Dabei haben die asozialen Medien, das Fernsehen und die Printmedien eine doppelte Funktion. Sie sind einerseits Spiegel des Zustands der Gesellschaft, der Verwahrlosung der menschlichen Beziehungen, der Zunahme der Gefühlskälte im Umgang miteinander und berichten darüber. Sie formen und prägen durch eine spezifische Berichterstattung und entsprechende Wort und Begriffe andererseits genau diese Zustände, vergiften die Atmosphäre und erzeugen damit je-

²¹⁷ Holzkamp-Osterkamp (1975), S. 27.

²¹⁸ Markard (2009), S. 214.

²¹⁹ Kaindl (2017b), S. 122.

²²⁰ „Über 15 Jahre später sind emotionale Selbstmobilisierung, die Fähigkeit und Praxis, Grenzen von Leistungs- und Belastungsfähigkeit zu verschieben, tief im Alltag und im Selbstverständnis vieler Menschen verankert.“ Kaindl (2017b), S. 112.

²²¹ Weißbecker, Manfred: Mensch und Masse, in: JW, 15. September 2017.

²²² Geramanis (2017), S. 11.

ne Verhaltensformen, die sie dann wiederum in ihrer Berichterstattung beschreiben und an der Oberfläche verbleibend heuchlerisch kritisieren. Dabei ist es nicht die einzelne Meldung, ein einzelner Bericht, der diese Formatierung des freien Willens bewirken kann, sondern das Ensemble der bürgerlichen Berichterstattung, die seit vielen Jahren stattfindende mediale Dauerberieselung durch Zeitungen fürs Grobe und Zeitungen für das kluge Köpfchen.

4.3 Die Zurichtung des Subjekts

Die Erzeugung einer generellen Bereitschaft zur individuellen Selbstformatierung erfordert es den Menschen zu erklären, dass es auf gesellschaftliche Verhältnisse nicht ankomme, sondern nur auf sich selbst.

Wenn beispielsweise berufstätige Mütter über Doppelbelastung klagen, dann nicht etwa, weil sie real überlastet sind, sondern weil sie sich subjektiv überlastet "fühlen". Ihnen wird dadurch implizit mitgeteilt, dass deren Gefühl der Überforderung nicht an der Doppelbelastung selbst läge, sondern an ihrer mangelhaften Kompetenz damit umzugehen. Daher würde ein Seminar weiterhelfen, um das Gefühl der Doppelbelastung zu bearbeiten.²²³ „Denn“, so können die Mütter lesen, "wie wir Belastungen empfinden, das hängt von unserer Kompetenz ab, Probleme zu lösen."²²⁴ Nur wer ein fröhliches Lied auf den Lippen hat wird nicht gleich zusammenbrechen, bloß weil er mal fünf Jahre jedes Wochenende durcharbeiten musste und gleichzeitig drei Kinder versorgen.

Um falsche Gedanken schon im Keime zu ersticken, werden bestimmte Begriffe tabuisiert, z. B. "Ausbeutung". Diese habe es (linken) Gerüchten zufolge möglicherweise wohl mal im 19. Jahrhundert in England gegeben. Aber in der schönen neuen Welt ohne Fabrikschlote und Kinderarbeit könne davon keine Rede mehr sein. Falls Menschen mehr arbeiten als gesund ist, handelt es sich um "Selbstaussbeutung", an der niemand anderes schuld ist, als man selbst.²²⁵

Konflikte, die aufgrund der Klassengegensätze innerhalb kapitalistischer Verhältnisse verursacht werden, degenerieren zu Beziehungskonflikten. Den Konflikt zwischen Arbeit und Kapital, äh Pardon zwischen Chef und Betriebsrat bei Opel sehen die Medien in den Kategorien früherer Gladiatorenkämpfe im alten Rom,²²⁶ bei dem primitiv mit Schwertern zur Erbauung des Publikums aufeinander eingedroschen wird und die eigentliche Konfliktursache vom Krachen der Schwerter übertönt wird.

Um auch das weibliche Publikum zu erbauen, werden solche Konflikte schon mal als Hahnenkämpfe bezeichnet, sofern es sich bei den Konfliktbeteiligten um Kerle handelt.²²⁷ Auch hier wird der eigentliche Grund, nämlich die "Sparpolitik" des Managements (was ja nichts anderes heißt, als dass Personalkosten reduziert werden, was wiederum nichts anderes heißt, als dass die Menschen ihre Arbeit verlieren oder weniger in der Lohntüte haben) so banalisiert, dass diese hinter der Pathologisierung nicht mehr als wichtig erscheint.

Der hinter dieser Art der Berichterstattung liegende Versuch, jegliche menschliche Verhaltensweisen als aus der individuellen Psyche entspringende Auffälligkeit zu pathologisieren, nimmt teilweise absurde Formen an. Der Terrorist Ramsi bin-al-Schibb wurde im Herbst 2002 in Pakistan festgenommen und in einem Geheimgefängnis des CIA gefoltert. Er wurde nackt gefesselt und musste stundenlang in einem kalten Raum ausharren. Er wurde geschlagen und tagelang am Schlafen gehindert. Zwei Jahre wurde er der Isolationsfolter unterworfen. Als er glaubte, dass die Wachen es auf ihn abgesehen hätten, wurde sein „Wahn“ psychiatrisch behandelt.²²⁸

Die menschliche Fähigkeit zu Rationalität und Vernunft wird ausgehöhlt

Begleitmusik der Pathologisierung ist die Zerstörung der Überzeugung, dass Menschen zur Vernunft fähig seien und man erkennen könne, was richtig oder falsch ist, um Missstände zu verändern. Hier fördert die Berichterstattung in den Medien individuelle Positionslosigkeit und Passivität der Individuen. Die Ansicht der Konstruktivisten, es gäbe keine Wahrheit, ganz viele Realitäten und kein richtig o-

²²³ Diagnose ausgebrannt, in: SZ, 13. Oktober 2007. „Viele berufstätige Mütter mit Kindern fühlen sich überlastet, die TKK bietet als erste deutsche Krankenkasse Präventionskurse an“.

²²⁴ Immer dieser Druck, in: RP, 11. August 2013.

²²⁵ Dazu zwei Beispiele: „Malen, Putzen, Packen – im Internet unterbieten sich Handwerker bis zur Selbstaussbeutung“. Arbeit um jeden Preis, in: Die Zeit, 12. Oktober 2006. „Die Forschungsleistung der Universität ist im Vergleich sehr gut. Damit kann die Hochschule nur punkten, weil sich die Wissenschaftler selbst ausbeuten. Sie arbeiten in der Regel wesentlich länger als vertraglich vereinbart.“ Jung, motiviert, perspektivlos, in: RP, 16. Dezember 2016.

²²⁶ Zwei Gladiatoren nach der Schlacht, in: SZ, 22. Mai 2010.

²²⁷ Krach um fünf Stunden, in: SZ, 21. Oktober 2016.

²²⁸ SZ, 10. September 2016.

der falsch ist als Wahrheit tief im Bewusstsein der Bürger verankert, weil die Medien diese Sichtweise befeuern.

Wenn die Biobranche boomt und die Agrarindustrie Absatzprobleme hat, weil die Menschen kritischer mit Lebensmitteln umgehen, wird über Gutachten berichtet, die nachgewiesen haben, dass auch Biolebensmittel Schadstoffe enthalten.

Wenn die Erde wärmer wird und die Anzahl der Wirbelstürme zunimmt wird über wissenschaftliche Erkenntnisse berichtet, die nachweisen, dass Wetterextreme „schon immer die menschliche Existenz bestimmt haben“ und es zuletzt im Mittelalter eine Phase gegeben habe, in der es auf der Erde „deutlich wärmer“ war, als noch Jahrhunderte zuvor.

Es wird festgestellt, dass Chemikalien "massive Auswirkungen auf die Natur" haben. Die "Hinweise" für eine Schädigung der menschlichen Gesundheit "häufen sich. Aber der Beweis steht noch aus."²²⁹ Einige Studien deuten in diese Richtung, andere nicht.

Wenn empirisch nachgewiesen wird, dass Kinder umso häufiger an Leukämie erkranken, je näher diese an einem Kernkraftwerk wohnen, werden in den Medien bezahlte Fachleute zitiert, die behaupten, dass dieser Zusammenhang wissenschaftlich nicht erklärbar sei.²³⁰ Mit solchen Botschaften wird eine grundlegende Passivität des Subjekts befördert, weil bewusstes Handeln einen zielgerichteten Zweck voraussetzt, der sich jedoch im sowohl als auch nicht festlegen lässt.

Wenn das für und das wider sorgfältig bedacht werden muss, niemals jedoch ein richtig oder falsch erkennbar und die dahinterliegenden Kräfte und Interessen verborgen sind, dann hat Manhattan plötzlich einen Bahnhof, der vier Milliarden Dollar gekostet hat und keiner weiß, wie der da hingekommen ist.²³¹

Zu den v. a. von den Massenmedien maßgeblich geformten psychischen Verhältnissen gehört es, "jegliches Erkenntnisstreben als Absolutheitsobsession zu diffamieren."²³² Bei den Gruppendynamikern als "Experten des Nichtwissens" wurde das in einem internen Papier der DGGG so formuliert: "Im Verstehen besteht immer die Gefahr, sich

das fremde Objekt anzueignen statt die 'Andersheit des Anderen' zu bewahren." Voila.

Erzeugung einer bedingungslosen Leistungsbereitschaft

Die Unsicherheiten, Risiken und Folgen der kapitalistischen Produktionsweise sind Ursache vielfältiger Ängste. Diese Ängste werden von der medialen Berichterstattung in widersprüchlicher Weise genutzt, um einen bestimmten Menschentyp zu formen, einen Menschen der trotz (und gleichzeitig wegen) vielfältiger Unsicherheiten und Ängste jederzeit zu unbedingter Leistungsbereitschaft bereit ist, in der Hoffnung, dass er dadurch davonkommt. Dazu bieten sich vor allem Berichte über den Leistungssport an.

So berichtet die RP über einen Sportler, dem ein Bein amputiert wurde. Aber die Amputation eines Beines kann keine Ausrede sein, denn man kann auch mit einem Bein immer noch "eine echte Sportkanone" werden. Es ist die richtige Haltung, nicht etwa materielle Voraussetzungen, die zum Erfolg führt.²³³ Auch der Reck-Olympiasieger Fabian Hambüchen „steckt voller Tatendrang“. Er will wieder Höchstleistung bringen. Für ihn sei die „Lust, mich zu quälen,... wieder da.“²³⁴ Die große Erzählung lautet, dass mausetot ist, wer sich in der Hängematte ausruht. Nur wer sich zu Höchstleistungen quält, wird auch mit dem Gefühl der Lebendigkeit belohnt. Der mehrfache Weltrekordler im Apnoe-Tauchen bestätigt, dass das Gefühl, lebendig zu sein, nur entstehen könne, wenn man wie ein Bordercollie Leistung erbringen darf und Stöckchen apportiert: „Nur wenn ich meinen Ehrgeiz ausleben kann, wenn ich mich anstrengen kann, fühle ich mich lebendig“²³⁵

Leistung zu erbringen ist auch dann nicht schlecht, wenn es auf Kosten von Mitmenschen geht. Das ist sogar eine zwingende Voraussetzung. Ohne Verlierer gibt es keine Sieger. Damit man nicht zu den Verlierern zählt, ist Rücksichtslosigkeit oberstes Lebensprinzip - selbstverständlich in salbungsvollen Worten dem Publikum erklärt. Tony Schumacher beispielsweise, von kleinen Jungs als Idol verherrlicht und ein „neue(...r Volksheld(...)" weil niemand so schnell Kreise fahren konnte wie er, beendete 2006 „eine beispiellose Laufbahn“. Erfolgreich war er nicht, weil er ein netter Mensch war. Im Gegenteil.

²²⁹ Die falschen Signale, in: RP, 6. April 2014.

²³⁰ „In Deutschland gibt es einen statistischen Zusammenhang zwischen dem Risiko, vor dem fünften Geburtstag an Krebs beziehungsweise an Leukämie zu erkranken und der Nähe der Wohnung zu einem Kernkraftwerk... Eine Erklärung für die Häufung der Krebserkrankungen hatten die Autoren der Studie aber nicht“, Woher kommen die Fehlbildungen, in: RP, 21. Juli 2010.

²³¹ "Warum so viel Geld für einen eher unbedeutenden Bahnhof... ausgegeben wurden, ist im Nachhinein (jedoch) allen Beteiligten rätselhaft." Krone für Ground Zero, in: RP, 5. März 2016.

²³² Seppmann (2016), S. 89.

²³³ „Gibt's nicht gibt's nicht“, in: RP, 22. November 2016.

²³⁴ „Die Lust, mich zu quälen, ist wieder da" in: SZ, 3. Juni 2017.

²³⁵ Atemlos in einer anderen Welt, in: SZ, 11. August 2006.

„(Erfolgreiche) Formel-1-Piloten sind Egoisten und müssen es sein, sie brauchen ihre Ellbogen.“ Fairplay und die Ritterlichkeit... sind... verschwunden“, weil hinderlich.²³⁶

Wer Höchstleistung erbringt, darf auch ein "Arschloch" sein. So beschreibt sich jedenfalls der "gnadenlose Rechtsanwalt" Joachim Steinhövel selbst. Zur absoluten Leistungsbereitschaft dressiert wurde er in seiner Familie. "Welche Leistung, ist zweitrangig, aber verlass dich bloß nicht auf die Solidargemeinschaft" war die Botschaft in seinem Elternhaus und die LeserInnen der Zeitung verstehen diese Botschaft.²³⁷

Die Prägung einer sozialdarwinistischen Persönlichkeit

Die Formung einer sozialdarwinistischen Persönlichkeit, die Schwächere in den Staub tritt, ist die logische Weiterentwicklung der Ich-Stärkung, die von bestimmten psychologischen Richtungen vertreten wird. Der Zusammenhang aus Zunahme des Sozialdarwinismus und der kapitalistischen Produktionsweise wird in den Medien nicht thematisiert. Im Gegenteil wird die Entwicklung sozialdarwinistischer Persönlichkeiten als Leitbild der Gesellschaft als völliger Normalzustand medial gefördert.

Wenn man die quälende Leistungserbringung für den Normalzustand menschlicher Existenz hält, dann braucht es ein Ventil für die unvermeidlich angesammelten Aggressionen. Die Medien liefern dazu die Opfer. Das sind logischerweise die Leistungsschwachen, jene, die nicht mehr mithalten können. Seit der Wirtschaftskrise 2009 bildete sich diese Ablehnung von "low performern" verstärkt heraus. Langzeitarbeitslose wurden in bisher nicht gekannter Intensität stigmatisiert. "Abgewertet werden alle Gruppen, die den herrschenden Leistungs- und Nützlichkeitskriterien nicht mehr entsprechen."²³⁸

In einer Gesellschaft, die vollständig vom Konkurrenzprinzip durchdrungen ist, ist die Entwicklung zum Sozialdarwinismus eine logische Entwicklung. "Entdeckt einer der Konkurrenten am anderen eine Schwäche, so wäre er schlecht beraten, ihm dies mitzuteilen. Bei scharfer Konkurrenz schweigt man, um im rechten Moment dem Ungeschützten einen vernichtenden Schlag zu versetzen."²³⁹

²³⁶ Zielflagge für eine beispiellose Laufbahn, in: RP, 21. Oktober 2006.

²³⁷ Rüpel aus Leidenschaft, in: Die Zeit, 16. Mai 2007.

²³⁸ Seppmann, Werner: Die Normalität des Irrationalen, in: JW, 9. Januar 2018.

²³⁹ Ohm (1973), S. 102.

Ein nihilistisches Menschenbild liefert Rechtfertigung und Erklärung

Massenmedien entfalten in Zusammenarbeit mit der bürgerlichen Psychologie ein Selbstbild von der eigenen Gattung, das inzwischen sehr weit verbreitet über den Pessimismus hinausgeht und richtiggehend nihilistisch ist. Der Neuropsychologe Thomas Elbert erläutert ausführlich, warum Männer eine Lust am Töten hätten. Diese sei uralte, bei Männern tief verankert und deshalb sei die in den Medien täglich berichtete Gewalt unabwendbares Schicksal menschlichen Daseins, die man nur passiv hinnehmen könne, weil das Töten je Lust bereite.²⁴⁰ Auch Axel Petermann weiß, dass töten nichts besonderes ist. Dieser wiederum arbeitet bei der Kriminalpolizei in Bremen und hat sich durch die Betrachtung vieler Mörder davon überzeugen lassen, dass töten bei einem Mörder irgendwie dazugehört. Da Mörder auch Menschen seien, muss Töten Teil des allgemeinen Menschseins sein so die beherzte Schlussfolgerung.²⁴¹

In der menschlichen Natur ebenfalls fest verankert sei die Gier, weist ein Professor für Biophilosophie nach. Dieser hat in seiner Studierstube lange über dieses Problem nachgedacht und bei der Beschäftigung "mit Topmanagern und Affen" rausgefunden, dass Gier älter sein müsse, als der Kapitalismus.²⁴² In der Neuroökonomie sind Wissenschaftler bei ihren Forschungen überrascht, „wie tief die Gier nach Geld in das Gehirn einprogrammiert ist.“²⁴³

Besonders menschliches Verhalten in Extremsituationen wird sehr gerne, von jeglicher Hintergrundanalyse weitgehend befreit, genüsslich für die Verfestigung nihilistischer Menschenbilder missbraucht, so z. B. von James Graham Ballard, „Apokalyptiker“ von Beruf. Die Katastrophe von New Orleans habe ihn davon überzeugt, dass „Apokalyptiker“ ein ernst zu nehmender Beruf ist und außerdem, dass "die Menschheit nur bedingt zivilisierbar" sei.²⁴⁴ Jegliche Berufsgruppe darf in den Medien ihren Senf absondern, solange nur das Menschenbild auf der richtigen Seite der Barrikade angesiedelt ist.

Um Kontrolle auszuüben, braucht es „Führungsstärke“

Da "der" Mensch nicht zivilisierbar sei, braucht es eine Macht, die ihn unter Kontrolle hält, eine starke Führung, letztendlich einen autoritä-

²⁴⁰ Im Killer-Modus, in: SZ, 28. August 2010.

²⁴¹ „Das Töten ist Teil unseres Seins“, in: RP, 26. August 2010.

²⁴² „Die Gier ist älter als der Kapitalismus“, in: SZ, 3. Juli 2015.

²⁴³ Was Geld im Gehirn auslöst, in: RP, 9. Dezember 2008.

²⁴⁴ Gewalt ohne Ende, in: Die Zeit, 8. September 2005.

ren Staat, um den Kampf jeder gegen jeden in einigermaßen zivilisierten Bahnen zu lenken und Klassenkonflikte unter Kontrolle zu halten. Damit die Menschen freiwillig nach Führung blöken werden Ereignisse in den Medien in spezifischer Weise gedeutet.

In Brasilien sei beispielsweise die Krise durch ihre "linke" Regierungschefin verschärft worden, weil diese mit „populistischen Maßnahmen“ [sprich: Reformen, die nicht den Reichen nützen] durch die Krise laviert habe. „Jetzt bräuchte das Land (aber) eine starke Führung“,²⁴⁵ weil nur eine starke Führung ohne demokratisches Geschwurbel zur Durchsetzung neoliberaler "Reformen" in der Lage sei und die Probleme lösen könne.

Der Begriff des "Führers" führt in Deutschland aufgrund seiner Geschichte zu unangenehme Assoziationen bei vielen Bürgern (nicht bei allen). Deshalb ist der Begriff im deutschsprachigen Raum durch "Führungsstärke" ersetzt worden. Dieser meint jedoch das gleiche. So erwartet in der Schweiz angeblich (laut Zeitung) "die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden Führungsstärke". Damit ist gemeint, dass ein Chef sich durchsetzen [!] sollte und auch bei Kritik nicht einknicken. Das zeichne einen Chef mit "Führungsstärke" aus.²⁴⁶

Damit das mit der Standfestigkeit auch gelingt, werden so genannte Boxtrainings angeboten. Dort sollen Führer, pardon: Manager "ihre Angst vorm Angriff verlieren und lernen, harte Hiebe einzustecken".²⁴⁷ Diese Dressurform, um aus fühlenden Menschen funktionsfähige Führer zu machen, wird gut angenommen. Manager, die sich tagsüber auf Besprechungen mit Kritikern herumärgern, ziehen abends die Boxhandschuhe an. Bei beidem kommt es auf Disziplin, Ausdauer, Mut, Siegeswille und Zielstrebigkeit an. Außerdem lernen Manager, mit „Konflikten umzugehen wie echte Kerle“²⁴⁸ – und nicht wie Weiber. Sie sollen zuschlagen, ihre natürliche "Angst vorm Angriff verlieren und lernen, harte Hiebe einzustecken". Nicht von ungefähr ist der Boxsport trotz seiner abgrundtiefen Primitivität insgesamt in der kapitalistischen Welt gesellschaftsfähig. Ob er bei einer Besprechung auch schon mal einen nörgelnden Mitarbeiter mit einem Fausthieb zu Boden streckt, wollte die interviewte Führungskraft dann aber doch nicht verraten.

²⁴⁵ Entzaubert, in: RP, 20. August 2015.

²⁴⁶ „Von ihren Chefs erwartet die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden Führungsstärke. Ein Chef sollte entscheidungsfreudig und durchsetzungsfähig sein und sich in jeder Situation souverän verhalten. Gefordert wird ferner Standfestigkeit in der Meinung.“ Bei Chefs zählt Führungsstärke, in: Zürcher Landzeitung, 29. Juni 2007

²⁴⁷ Durchschlagender Erfolg, in: SZ, 28. Oktober 2006

²⁴⁸ „Nichts für Weicheier“, in: Zeit, 6. Oktober 2005.

Menschen, so erläutern die Eliten, "brauchen einen Leitwolf" und vor allem in schwierigen Zeiten "geistige Führung", weil der Pöbel zu dämlich ist, die Segnungen kapitalistischen Wirtschaftens zu schätzen, bloß weil es keine Segnung für alle gibt. Da die Medien ihren Beitrag dazu leisten, bei den Menschen Vernunft und Denkfähigkeit zu zerstören, "verlangen" diese "nach Führung" und "vertrauen... sich dem Leitwolf an", weiß Franz Walter, Politikwissenschaftler der Universität Göttingen.²⁴⁹

Unbegrenzte Bereitschaft sich schleifen zu lassen

Das mediale Geschwalle hat zur Folge, dass die Menschen sich nicht ausgebeutet fühlen, weil sie jetzt mehr "Gestaltungsspielraum als früher" hätten, daher viel "selbstbestimmter arbeiten" würden. Die autoritäre Anweisung durch den Chef ist ausgeblieben. Sie dürfen selbstbestimmt entscheiden, ob sie am Freitag Überstunden machen oder die Mails halt am Sonntag bearbeiten. Da ist natürlich fundamental mehr Gestaltungsspielraum.

Zur Belohnung gibt es ein paar warme Motivationsworte, mit denen sich der moderne deformierte Mensch auch zufrieden gibt. Der neue Chef von BASF will 2018 seinen Führungsstil ändern, damit "sich im Unternehmen wieder mehr Begeisterung ausbreite". Die Mitarbeiter sollten mehr arbeiten ("unternehmerische Verantwortung übernehmen") und "schneller werden". Falls das gelänge würde es zwar nicht mehr Geld, dafür aber "auch mehr Anerkennung geben."²⁵⁰

Wenn es nie an den Bedingungen liegt, sondern immer an einem selbst, dann nehmen die Menschen in Zeiten von Arbeitsplatzabbau auch die unzumutbarsten Arbeitsbedingungen hin, ohne sich aufzulehnen. Denn ihnen wird permanent eingehämmert, dass es keine Probleme gäbe, sondern nur Lösungen und wenn keine Lösung erkennbar ist, dann gibt es doch eine, die man mit Hilfe eines Seminars vielleicht doch noch erkennen könnte. Die Bereitschaft sich für den Weltmarkt schliefen zu lassen ist ein Phänomen, dass bereits Richter für die 70er Jahre auffällig fand.

„Das Individuum scheut kein Risiko, um auch die unangenehmsten Seiten seiner Innenwelt aufzudecken. Es macht sich indessen vor, mittels dieser heroischen int-

²⁴⁹ Traurig und ganz modern, in: Die Zeit, 30. September 2004, S. 19

²⁵⁰ BASF: Neuer Chef will neuen Führungsstil, in: RP, 2. Mai 2018.

rospektiven Erkundungsfahrt seinem Ich so viel neue Kraft zuführen zu können, daß es auch die gewandelte soziale Realität... bestehen könnte.“²⁵¹

Das Individuum rührt quälend in seiner Innenwelt. Es kapituliert vor der Außenwelt, die ihm ein riskanter Ort zu sein scheint, weil die psychopathologischen Erklärungen nichts erklären können. Es macht sich fit für den Weltmarkt, egal wo dieser ihn hin verschlägt. Vor unseren Augen entwickelt sich ein Menschentyp, dessen Indifferenz und Gefühlskälte das gesellschaftliche Alltagsleben bis in die letzte Pore durchdringt, ein

"durch und durch kapitalistischer Menschentyp, der zur Einfühlung in andere unfähig und dessen Innenwelt eine einzige Gletscherlandschaft ist. Was heute noch als 'Psychopathie' diagnostiziert und pathologisiert wird, droht, wenn sich die Verhältnisse nicht grundlegend ändern, in einer nicht allzu fernen Zukunft zur Normalität und zum hegemonialen Sozialcharakter zu werden.“²⁵²

4.4 Die Verwahrlosung der Beziehungen

Funktionalisierung von Gefühlen

In den oben beschriebenen Verhältnissen setzen die zugerichteten Subjekte Gefühle als Belohnung, Strafe und zur Manipulation ein. Gefühle erhalten einen auf die Verhältnisse zugeschnittenen, funktionellen Charakter, beispielsweise in der Kunst, "Beschwerden anderer unter dem Schein aufmerksamer Zuwendung an einer unverbindlich - freundlichen Haltung abgleiten zu lassen".²⁵³ Wichtig bei der Funktionalisierung von Gefühlen ist, dass der funktionelle Charakter von "Wertschätzung", "Anerkennung" und warmen Worten verborgen bleibt. Man muss das gegenüber im Unklaren darüber lassen, was im Innenleben tatsächlich stattfindet, also eine undurchdringliche Fassade aufbauen.

„Da man in Instrumentalverhältnissen einerseits grundsätzlich über die Absichten des anderen im klaren sein muss, um seine Rückschlüsse für die Kalkulation von Vorteil und Risiko ziehen zu können, der andere aber zur Verbesserung seiner ‚Verhandlungsposition‘ diese Absichten und Ziele prinzipiell verdecken und nur kalkuliert kundgeben wird, ist das ‚Innenleben‘ des jeweils anderen hier ... von zentralem Interesse: Ich möchte in den anderen ‚hineinschauen‘ können, um seine geheimsten Absichten und Ziele zu erfahren, und muss, da dies nicht möglich ist

²⁵¹ Richter (1972), S. 18.

²⁵² Eisenberg, Götz: Die Versteinigung der Herzen, in: JW, 12. November 2016.

²⁵³ Osterkamp (1999), S. 38.

und der andere mir einen solchen Einblick ja gerade verwehrt, mich möglichst differenziert in den anderen ‚einzufühlen‘ versuchen.“²⁵⁴

Die Funktionalisierung von Gefühlen dient der Kontrolle des Gegenübers und zur Erweiterung der eigenen Handlungsfähigkeit. Hans Martin Schleyer, Vorstandsmitglied der Daimler Benz AG und als Mitglied der SS²⁵⁵ damals einem ganz anderen Führungsverständnis verpflichtet, passte auch sein Verständnis modernen Zeiten an und beschrieb schon vor vielen Jahrzehnten den idealen Führer als "eine Vollpersönlichkeit von hohem Rang und dabei ein menschlicher Mensch, kommunikationsfreudig, voll Verständnis für seine Mitarbeiter, begabt mit großer Überzeugungskraft, fähig zur Gemeinschaftsbildung um seine Person, Motivationskraft ausstrahlend - kurz ein Menschenführer.“²⁵⁶

Mit der Kategorie des "Emotionsmanagements" kommt die Funktionalisierung von Emotionen im Interesse einer möglichst optimierten Produktion auch sprachlich zum Ausdruck. Seit den 50er/60er Jahren ist das „Emotionsmanagement“, also die Kontrolle der eigenen Gefühle "zunehmend zu einer Karriere-Voraussetzung geworden“.²⁵⁷

Zerstörung der Kooperationsfähigkeit

Das sich die beschriebenen Entwicklungen in Gruppenprozessen und dort in der Art und Weise des Umgangs miteinander und in der Gestaltung von Beziehungen zeigen, liegt auf der Hand. Bereits in den 70er Jahren sah Richter die Beziehung zwischen den Individuen davon geprägt, dass soziale Kompetenz oft genug nur die Fähigkeit meint, das Gegenüber für seine eigenen Zwecke nutzen zu können.²⁵⁸ Als Psychoanalytiker verwendete er dafür den Begriff der "rivalisierende(n) wechselseitige(n) narzißtische(n) Ausbeutung".²⁵⁹

Die Instrumentalisierung von Beziehungen ist die Folge des Zwanges, sich unter den Bedingungen der kapitalistischen Konkurrenzgesellschaft zu behaupten und der von den (asozialen) Medien vorangetriebenen Zurichtung der Psyche des modernen Subjekts. Die Handlungsnotwendigkeit des Subjekts unter diesen Bedingungen führt zu

²⁵⁴ Markard (2009), S. 216.

²⁵⁵ Braunbuch (1968), S. 366.

²⁵⁶ Depppe/Jung (1979), S. 469.

²⁵⁷ Osterkamp (1999), S. 37.

²⁵⁸ „So steht im Mittelpunkt der psychischen Welt immer nur das Individuum, das sich der anderen in der einen oder anderen Weise bedient.“ Richter (1972), S. 19.

²⁵⁹ Richter (1972), S. 30.

Beziehungsformen, die "durch die wechselseitige Instrumentalisierung des jeweils anderen für die eigenen Interessen charakterisiert"²⁶⁰ ist. Die Funktionalisierung von Emotionen und von menschlichen Beziehungen sind aus Sicht der Subjekte eben funktional und sinnvoll innerhalb kapitalistischer Verhältnisse und können daher nicht als Narzismus pathologisiert werden.

Hier ist jeder Wolf des anderen, aber er ist es nicht aus freien Stücken. Eine Kooperation findet nur unter der Bedingung eines unmittelbar erkennbaren Vorteils des jeweiligen Subjekts statt. Ist ein unmittelbarer Vorteil nicht erkennbar, so wird auf Kooperation verzichtet. Teil des Problems ist, dass die Subjekte i. d. Regel gar nicht in der Lage sind zu erkennen, dass sie ihre Beziehungen mal mehr, mal weniger je nach Interessenlage und Gruppensituation funktionalisieren. Sie leiden kaum an ihren verwahrlosten Beziehungen und wenn sie es doch tun, sehen sie nicht den Zusammenhang zu kapitalistischen Verhältnissen.

Verlust von Sprach- und Lesekompetenz

Die geringe Kooperationsfähigkeit in der Gruppe wird auch durch den Verlust der Sprachkompetenz verursacht, weil namentlich das Marketing Begriffe umdeutet und sich gesellschaftliche Debatten nur über den Austausch von Phrasen bemerkbar machen. Die Unfähigkeit ist weit verbreitet, sich so auszudrücken, dass eigene Anliegen dem Gegenüber verständlich werden. Die Menschen haben in diesen Verhältnissen auch kaum eine Chance, sich angemessen und beziehungsfördernd zu verhalten, weil die Bedürfnisse der anderen gar nicht klar formuliert werden (können).

Ein Teilnehmer wollte in einem Training lernen: "Wie schaffe ich es, mich abzugrenzen, ohne das die Leute vor die Hunde gehen?" Erst nach einer Weile kristallisierte sich heraus, dass gemeint war: Wie kann ich verhindern, dass ich ständig Überstunden machen muss und deshalb immer weniger Zeit habe, meine eigentlichen, notwendigen Aufgaben zu erledigen?

In einem anderen Fall lautete die Frage: "Wie kann ich meinem Chef Probleme anzeigen?" Auch hier war der Prozess der Klärung des eigentlichen sehr mühsamer Natur. Denn es ging darum: Wie kann ich meinen Chef deutlich machen, dass die vielen Aufgaben, die er mir

täglich überträgt, nicht mehr zu schaffen sind und welche Instrumente helfen mir da weiter? Wir reden hier über die Sprachkompetenz von Akademikern in einem Seminar, nicht über Bauarbeiter! Nebenbei: Eine wachsende Zahl von Deutschen ist nicht mehr dazu in der Lage, komplexe Texte zu erfassen. Viele Manager lesen nichts, was über eine Seite Text hinausgeht, treffen aber auf Basis fundierten Nichtwissens grundlegende Entscheidungen und betrachten "Ambiguitätstoleranz" als echte Kompetenz.

4.5 Die Gruppendynamik in Instrumentalverhältnissen

Das man etwas tun müsse, weil der Bürger auf blöde Gedanken kommen könne, sobald die Leine etwas lockerer geworden ist, diese Sorge trieb die herrschenden Eliten bereits in den 60er Jahren um. Man musste zwar vor dem gesellschaftlichen Druck nach echter Demokratisierung zunächst etwas zurückweichen. Doch wenn als Folge des Zurückweichens formale Hierarchie gemildert und deren Macht zurückgedrängt wird, dann braucht es Experten, die den Kapo in den Kopf der Bürger einpflanzen auf dass dieser sich mit den Krümeln der Selbstbestimmung zufrieden gebe und dennoch funktioniere. Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung verstand 1975 ihre Arbeit

„als ‚Beitrag zur Demokratisierung der Gesellschaft‘. Denn in dem Maße, in dem ‚hierarchische Strukturen durch Selbstentfaltung, Selbstbestimmung und Mitbestimmung abgelöst‘ würden, bedürfe der ‚mündige Bürger‘ der Beratung, um ‚seinen erweiterten Entscheidungsspielraum zu seinem Wohl nutzen zu können‘. Bei aller Mündigkeit mussten dem Bürger also psychologische und andere humanwissenschaftliche Experten zur Seite gestellt werden, auf dass er sich nicht auf falsche und schädliche Weise entfalte und selbst bestimme.“²⁶¹

Mit der Vollbeschäftigung in den 60er Jahren und dem Wirtschaftsaufschwung waren aus Sicht der herrschenden Eliten Problem verbunden. Die Arbeiter konnten nicht mehr mit der Keule der Arbeitslosigkeit diszipliniert werden. Sie begannen über ihre Situation nachzudenken und zu protestieren. Deutsche Unternehmen mussten reagieren. Sie begannen verstärkt, "psychologische Konzepte der Mitarbeiterführung einzusetzen, um die aufgrund der günstigen Arbeitsmarktlage bedroht zu sein scheinende Loyalität und Motivation der Belegschaft sicherzustellen."²⁶² Man hätte es auch klarer formulieren können: Was hier als "günstige() Arbeitsmarktlage" und "Motivation" eu-

²⁶⁰ Holzkamp (1983b), S. 375.

²⁶¹ Tändler (2016), S. 126.

²⁶² Tändler (2016), S. 103.

phemistisch beschrieben wird meint ja nichts anderes, als dass psychologische Manipulationsmittel ranmüssen, wenn die Keule der Arbeitslosigkeit die ArbeiterInnen nicht mehr unterwerfen kann.

In diesem Kontext ist die gesellschaftliche Funktion der traditionellen Gruppendynamik zu sehen. Die Praxis und die theoretischen Grundlagen der Gruppendynamik sorgen für die Anpassung der Individuen unter die gesellschaftlichen Zwänge. Sie hilft durch ihre Konzepte und Methoden, das Individuum so zuzurichten, dass es innerhalb der Verhältnisse funktioniert, sich gut und selbstbestimmt fühlt ohne diese Verhältnisse als relevant auch nur zu erachten oder gar verändern zu wollen. In affirmativen Theorien und Modellen und in ihrer Praxis sorgt die Gruppendynamik dafür, dass aufmüpfige Gedanken gegenüber gesellschaftliche Strukturen gar nicht erst aufkommen können, geschweige eine Verständigung innerhalb einer Gruppe genau darüber.

Gruppenexperten tun das, obwohl die älteren KollegInnen immer noch emanzipatorische Ansprüche zumindest an der Biertheke formulieren - aber weder in ihrer Arbeitspraxis mit Gruppen noch in ihren Standesorganisationen realisieren. Ihre Arbeitspraxis mit ihren Denk- und Interpretationsmustern entspringt Verhältnissen voller Widersprüche und Entfremdungen. Diese Muster bleiben den vorherrschenden Zuständen im Interesse der Aufrechterhaltung einer restriktiven Handlungsfähigkeit verpflichtet, da diese oberflächlichen Bewusstseinsformen ausreichend sind, sich in einer komplexen und unübersichtlichen Welt zurechtzufinden.²⁶³ Das macht es notwendig die Arbeitspraxis genauer zu analysieren, der diese Muster entspringen.

5 Die Klassenlage der Gruppenexperten

Geistige Reflexionen der eigenen Lebens- und Arbeitspraxis entstehen nicht im luftleeren Raum. Sie entwickeln sich im Zusammenhang aus der eigenen Lebenslage und der Notwendigkeit, unter vorfindlichen Bedingungen die Lebens- und Arbeitspraxis zu bestreiten.

Den Zusammenhang aus der eigenen Arbeitspraxis, ihren Bedingungen und ihrer geistigen Verarbeitung in Form von Gedanken, Erklärungen, Modellen und (Alltags-)Theorien sehen viele forschend Tätigen, z. B. auch Maslow. Er schreibt, dass die "Erforschung der Wissenschaftler ... offenkundig ein grundlegender, sogar notwendiger Aspekt der Erforschung der Wissenschaft" selbst sei. Man müsse deren Ziele und Motivationen kennen um den Inhalt ihrer Forschungsarbeiten zu verstehen.²⁶⁴ Auch Lewin sah solche Zusammenhänge. "Jede wissenschaftliche Arbeit hängt zu einem gewissen Grad von den sozialen Bedingungen ab." Denn ohne "ausreichende wirtschaftliche Ressourcen und ohne ausreichende soziale Anerkennung" könnten sich Wissenschaften nur langsam entwickeln.²⁶⁵

Für Holzkamp ist dieser Zusammenhang aus eigener Lebenspraxis und ihrer geistigen Verarbeitung ein Bestandteil jeder Theorieentwicklung. (Alltags)Theorien seien implizites Moment jeglichen menschlichen Handelns, das aus bestimmten "gesellschaftlichen Lebensnotwendigkeiten" entspringe. Alles was Gruppenexperten in ihrer Praxis tun, denken und schreiben enthält Theorie. Ohne verallgemeinerte Annahmen über ihre Praxis, über empirische Zusammenhänge könnten keinerlei Empfehlung über irgendeine Steuerung oder Intervention in Gruppenprozesse begründet werden. Denkweisen entstehen aus der Lebenspraxis und sind zugleich für die Bewältigung dieser Praxis notwendig. Diesen Zusammenhang zu begreifen und kritisch zu reflektieren sei Bestandteil jeder Theorieentwicklung und wichtig für die Beurteilung der Reichweite einer Theorie.²⁶⁶

Die aus der Praxis entstehenden Denkweisen sind jedoch nirgends widerspruchsfrei. Das gilt auch für die Gruppendynamik. Die in Theorie und Praxis der Gruppendynamik steckenden Unzulänglichkeiten, Widersprüchlichkeiten und Irrationalitäten entspringen weniger der Unzulänglichkeit intellektueller Begabung. Es sind Widersprüche und

²⁶³ vgl.: Seppmann (2016), S. 37.

²⁶⁴ Maslow (1981), S. 31.

²⁶⁵ Lewin (1945c), S. 217.

²⁶⁶ Holzkamp (1973), S. 14.

Irrationalitäten der kapitalistischen Verhältnisse selbst, denen die Fachexperten in ihrer praktischen Lebenstätigkeit unterworfen sind.

Innerhalb kapitalistischer Verhältnisse hat die Tätigkeit der Gruppenexperten einen Doppelcharakter. Sie ist praktische Lebenstätigkeit zur Bewältigung real existierender Praxisanforderungen (wie bei vielen Menschen, so auch bei Gruppenexperten mit einem gewissen Anspruch an die Qualität verbunden) und sie ist ökonomische Tätigkeit zur Realisierung materieller und sozialer Interessen.

Wie andere Menschen auch so werden Gruppenexperten in ihrer Tätigkeit nicht mit Gesellschaft als solcher konfrontiert, sondern nur mit einem für ihre Arbeitspraxis relevanten Ausschnitt. Dieser bleibt auch als Ausschnitt gesellschaftlicher Natur. Es ist dieser für ihre Tätigkeit selektierte und vom Subjekt als bedeutsam erachtete Teil der gesellschaftlichen Verhältnisse, der deren Vorstellungen und Modelle über die Funktionsweise von Gruppen vorantreibt und bestimmt.²⁶⁷

Dieser Zusammenhang ist nicht mechanistischer Natur, sondern beruht auf einem aktiven, (aber nicht nur bewussten) geistigen Aneignungsprozess des Gruppenexperten. Der Ausschnitt hat einerseits mit dem zu tun, wo sich der Gruppenexperte befindet - er kann nicht an jedem Ort alles sehen. Aber er hat vor allem damit zu tun, aus welcher subjektiven Geschichte, aus welcher gesellschaftlichen Position mit welchen Interessen, mit welchen Bedürfnissen Gruppenexperten auf ihre Handlungsbedingungen und Handlungsmöglichkeiten schauen.

Um also Modelle und Theorien über Gruppen und deren Reichweite zu verstehen, müssen nicht nur die gesellschaftlichen Verhältnisse allgemein begriffen werden (so wie sie im vorherigen Kapitel beschrieben wurden), sondern die konkrete Arbeitspraxis der innerhalb dieser gesellschaftlichen Verhältnisse konkret tätigen Gruppenexperten in dem für sie relevanten Ausschnitt von Gesellschaft.

5.1 Kritik der Kategorie "Rolle"

In der bürgerlichen Soziologie werden solche Zusammenhänge ansatzweise in der Kategorie der "Rolle" gefasst. Unter diesem Begriff verstanden die Gruppendynamiker vor 40 Jahren die "Struktur der Verhaltenserwartungen einschließlich einem Gestaltungsspielraum".²⁶⁸

²⁶⁷ vgl.: Kaindl (2017a), S.84. Dieser Prozess ist "ein psychisch aktiver, wenn auch nicht notwendig bewusster Vorgang."

²⁶⁸ Däumling (1974), S. 143. Der Systemtheoretiker Fritz B. Simon bezeichnet mit Rolle "ein Bündel charakteristischer Verhaltenserwartungen." Simon (2007), S. 44.

Diese Festlegung des Rollenbegriffs ist bis heute im wesentlichen unverändert geblieben. Dieses Verständnis der "Rolle" ist tief in den Sprachgebrauch des gesellschaftlichen Alltags eingedrungen.

Rolle als äußerliches Merkmal

Rollen sind äußerliches Merkmal einer Person in ihrem Arbeitszusammenhang. Rollen werden innerhalb ihres Arbeitszusammenhangs angeblich "gespielt". Nach Simon handelt es sich bei der Rolle um "einen äußeren Schein (Maske = Person)... und nicht um das, was sich hinter ihr tatsächlich (= Psyche/Organismus) ereignet."²⁶⁹ Individuelle Gefühle und Gedanken des individuellen Rollenträgers sind in diesem Verständnis irrelevant. Die Rollentheoretiker gehen davon aus, dass das konkrete Verhalten eines Rollenträgers sehr wenig mit seinen «realen» Gedanken und Gefühlen zu tun hat.

In diesem Verständnis von "Rolle" sind die Menschen austauschbar. Jede/r kann die Rolle unabhängig von der eigenen Persönlichkeit einnehmen. Menschliches Verhalten wird als etwas betrachtet, das sich innerhalb des Rollenrahmens vollzieht. Reguliert und sichergestellt wird die Konformität über Sanktionen der anderen. Wenn es aber nicht die Person ist, die sich verhält, sondern Rolle äußerlich ist und die Person austauschbar, weil das Verhalten von der Person unabhängig irgendwie entsteht, dann ist die Person auch nicht voll verantwortlich für das, was sie tut. Man hat ein Amt aber keine Meinung und kann nunmehr alle amoralischen Gemeinheiten vollziehen, ohne von großen Skrupeln gezwickt zu werden. Wie oft hörte ich von TrainerkollegenInnen, die sich in Ton und Inhalt einer Intervention in einer Gruppe vergriffen hatten und dadurch Ärger der TeilnehmerInnen provozierten, den hastigen Zusatz: "Das mache ich hier nur in der Rolle als Trainer".

Verhaltenserwartungen sind gesellschaftlich vermittelt

"Rolle" ist ohne soziale und gesellschaftliche Verhältnisse nicht denkbar. Denn die Rolle, die einzunehmen ist, ergibt sich als eine formale Position nur innerhalb dieser Verhältnisse (z. B. Polizist, AbteilungsleiterIn, Kunde, GruppendynamiktrainerIn) In letzter Instanz ist die "Rolle" juristisch abgesichert. "Rolle" beruht auf Vereinbarungen in verbindlicher und häufig schriftlicher Form innerhalb sozialer Sys-

²⁶⁹ Simon (2007), S. 41.

teme und Gesellschaften, z. B. in Form von allgemeinen Gesetzen oder konkreten Arbeitsverträgen. Ein Bruch der daraus erwachsenden Rollenerwartungen wird im Extremfall, wenn das Verhalten besonders negative Folgen hatte, juristisch verfolgt (z. B.: Ein Arzt hat eine Hilfeleistung versagt, eine Mutter hat ihr Kind vernachlässigt, etc.).

Die Gesellschaft ist die allgemeinste Grundlage für die Bestimmung von "Rollen". Organisationen sind diesen Grundlagen unterworfen und davon bestimmt (Rechtsform, Märkte, Eigentumsverhältnisse, etc.). Organisationen spezifizieren Rollen und fügen besondere Anforderungen an die Rolle hinzu. So ist z. B. die Rolle des Geschäftsführers in einer AG gesellschaftlich-juristisch festgelegt, wird aber je nach Organisation unterschiedlich konkretisiert und ausgeführt.

Die "Rolle" ist untrennbar verknüpft mit bestimmten Aufgaben, Aufgabenkomplexen und Tätigkeiten. Es geht ja nicht um das Etikett "Polizist" oder "Gruppendynamiktrainer", sondern um die konkreten Aufgaben, die konkreten Tätigkeiten und die konkreten Verhaltensweisen, die sich in Erwartungen an die "Rolleninhaber" äußern.

Die Erwartungen an das Verhalten der "Rolleninhaber" sind nicht beliebig. Auch diese entstehen auf der Grundlage der oben genannten formalen und gesellschaftlich vermittelten mehr oder weniger explizit formulierten Vereinbarungen. Diese Erwartungen werden ausgelöst durch das Etikett "Polizist" oder "Fachexperte für Gruppe" oder "gruppendynamischer Trainer". Die Benennung des "Rollenetiketts" strukturiert die Erwartungen des Gegenübers an das Verhalten. Wenn einem Menschen gewahr wird, dass sein Gegenüber ein Polizist ist, wird er von diesem nicht die Reparatur seines Autos oder Tipps zur Wartung seiner Festplatte erwarten. Von einem Trainer oder Fachexperten für Gruppe erwartet er nicht, dass dieser dazu in der Lage ist, Geburtshilfe zu leisten.

Die ominösen Verhaltenserwartungen, die angeblich die Rolle konstituieren sind also wie das Rollenetikett selbst nur Ausdruck und Folge ganz anderer Verhältnisse. Denn sowohl das Rollenetikett als auch die Erwartungen an den Rollenträger sind gesellschaftlicher Natur und nicht vom individuellen Belieben der Beteiligten abhängig. Der Bürger kann ja jede beliebige Erwartung an die Rolle Polizist haben. Davon lässt sich der Polizist kaum beeindrucken, denn die Basis seines Verhaltens ist eine juristisch bestimmte Machtposition, die er innerhalb gesellschaftlicher Verhältnisse innehat.

Selbstverständlich ist das Ganze nicht objektiv vorbestimmt. Die

konkrete Form der Ausgestaltung dieser Rolle hängt natürlich auch von der kommunikativen Kompetenz und der Beziehungsqualität (sowie Wissen, Selbstverständnis, etc.) ab. Aber die gesellschaftlich-juristische Ausgestaltung der Rolle „Gruppendynamiktrainer“, die sich in konkreten Arbeitsverträgen oder Werkverträgen äußert ist wirkmächtiger und grundlegender als die subjektive Erwartung des individuellen Gruppenmitglieds.

Der Rollenbegriff verschleiert relevantes

Mit dem Begriff der „Rolle“ verschwindet allerdings relevantes hinter der Oberfläche. „Rollentheorie ordnet ... das Chaos des phänomenologisch Gegebenen, aber dies auf eine Weise, dass wirklich Relevantes nicht mehr wiederzufinden ist.“²⁷⁰ Sie knüpft zwar an real beobachtbare Phänomene an, verarbeitet diese aber auf eine Weise, "daß ein immer undurchdringlicherer Nebel entsteht". Haug spottet, dass der Gehalt der Rollentheorie in etwa dem Prinzip entspricht „Bücher nach ihrer Größe und Farbe im Bücherschrank unterzubringen, ein Vorgehen, bei dem man gewißlich am Ende inhaltlich nichts mehr wiederfindet.“²⁷¹

Ein zentrales Problem menschlicher Praxis wird mit der Rollentheorie ausgeklammert, nämlich zu verstehen, wie sich menschliche Handlungsfähigkeit innerhalb gesellschaftlicher und sozialer Verhältnisse wirklich konstituiert. Sich mit dem Thema "Macht" auseinanderzusetzen ist in der Rollentheorie und vor allem in ihrem praktischen Gebrauch nicht vorgesehen. „Diese Ausklammerung der Machtfrage kann aber gar keine andere Funktion haben als die, Macht zu verschleiern und/oder Machtpositionen zu erhalten.“²⁷² Die Rollentheorie arbeitet sich nur an den Oberflächenphänomenen ab. Dadurch wird die Ursache des konkreten Verhaltens ein rational unerklärliches Mysterium, weil man nur die Auswirkungen sieht, nicht jedoch die Ursachen begreift.

Ein Blick in Tageszeitungen macht den Zusammenhang aus mystifizierenden Theorien und der Passivität der Menschen deutlich. Das Beiblatt des Bildungsbürgertums "Zeit" erklärt die Zerstörung der ökologischen Grundlagen nicht mit menschlichem Verhalten inner-

²⁷⁰ Haug (1972), S. 125.

²⁷¹ Ebenda.

²⁷² Haug (1972), S. 116.

halb kapitalistischer Zwänge, sondern dass der "Markt" vollkommen versage.²⁷³

Ein Jahr später schreibt das gleiche Blatt, dass die Umwelt sich von ganz alleine repariere, wenn man den CO₂-Handel am freien Markt einführen würde. Das "Schöne" an dem extrem ausgetüftelten Plan wäre, dass niemand was tun müsse: Wir „brauchen keine Ingenieure, die festlegen, wer wie viel verbrauchen darf.“ Denn es ist nicht etwa Ingenieurskunst, die verbrauchsarme Motoren baut, sondern der Markt. Auch der "Autoverkäufer muss sich um nichts kümmern" und der Käufer sowieso nicht. "Den Rest regelt die 'unsichtbare Hand' des Marktes."²⁷⁴

5.2 Die Klassenlage als relevante Kategorie

Die Zwänge des Subjekts sind eine Folge seiner Notwendigkeit, seine materielle und geistige Reproduktion innerhalb seines gesellschaftlichen Umfeldes zu bewerkstelligen. Um diese Zwänge konkreter zu fassen, ist eine präzisere Bestimmung der Position des Gruppenexperten innerhalb seines gesellschaftlichen Umfeldes notwendig. Wenn es nicht die individuellen Verhaltenserwartungen sind, die das Verhalten innerhalb der Rolle bestimmen, sondern die gesellschaftlichen Verhältnisse, die in der je spezifischen gesellschaftlichen Position des Subjekts dessen Beschränkungen aber auch Möglichkeiten bestimmen, dann erfasst der Begriff der "Klassenlage" Möglichkeiten und Beschränkungen des Subjekts präziser.

Der Begriff der "Klassenlage" weckt zwar bei/m Leser/der Leserin dieser Zeilen gesellschaftlich vermittelte Aversionen und spontane Abneigungen. Er bietet jedoch die Perspektive, den realen Ursprung der Zwänge ins Bewusstsein zu holen, den Charakter der Zwänge zu begreifen und dadurch die Handlungsfähigkeit zu erweitern, da diese Kategorie wichtige analytische Bestimmungen beinhaltet.²⁷⁵

Die Kategorie der "Klasse" folgt der Erkenntnis, dass Produktionsmittel die elementarsten Mittel sind, mit denen die Menschen sich (gesellschaftlich) reproduzieren und ihr Leben bestreiten. Alle gesellschaftlich vermittelten Beschränkungen und Möglichkeiten sind mit-

telbare und unmittelbare Folgen dieser Klassenlage. Psychische Prozesse, also fühlen und denken und die daraus erwachsende Tätigkeit, das konkrete Handeln hat darin ihren letztendlichen Ursprung, auch wenn dieser Zusammenhang auf komplizierteste Weise existent ist. Wer Eigentümer gesellschaftlicher Produktionsmittel ist, ist in einer grundsätzlich anderen gesellschaftlichen, materiellen und sozialen Lage als ein Nichtbesitzer.

Die Klassenlage hat nicht nur Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen und Arbeitspraxis, sondern auf die Lebenslage insgesamt. Die gesamte psychische Tätigkeit, das Fühlen und Denken des Individuums, seine Arbeitsverhältnisse, seine Wohnformen, die soziale Integration, das Freizeitverhalten, die Bindungs- und Beziehungsgestaltung, die Art des Medienkonsums, die Formen der Kommunikation, etc. sind mit der Klassenlage mehr oder weniger eng verbunden.²⁷⁶ Die Klassenlage ist bis in "konkrete Arbeits-, Familien- und Nachbarschaftsbeziehungen" wirksam.²⁷⁷ So wird ein Polizist in der Regel andere Formen der Freizeitgestaltung bevorzugen oder seine Beziehungsprobleme anders angehen als ein Gruppendynamiker.

Die Zwänge für den Gruppenexperten ergeben sich in letzter Konsequenz daraus, dass der Gruppenexperte nicht über die Bedingungen seiner (Re)Produktion verfügt (Als Eigentümer eines Computers verfügt er über Produktionsmittel, jedoch eher vergleichbar einem Handwerker, der dennoch seine eigene Arbeitskraft vermieten muss, um leben zu können). Die Handlungsfähigkeit des Gruppenexperten ist aufgrund seiner gesellschaftlichen Position höher als z. B. die des Produktionsarbeiters. Doch beide eint, dass sie ihre Arbeitskraft vermieten müssen, um existieren zu können.²⁷⁸

²⁷³ Größtes Marktversagen aller Zeiten, in: Die Zeit, 2. November 2006.

²⁷⁴ So wird das Auto grün, in: Die Zeit, 13. September 2007.

²⁷⁵ „Während das Schichtkonzept gesellschaftlich bestehende Unterschiede zwischen wie auch immer definierten Gruppen von Menschen unter bestimmten Aspekten beschreibt, ist mit dem Konzept der ‚Klasse‘ durch dessen systematischen Bezug auf Produktionsverhältnisse eine analytische Bestimmung der Ursachen gesellschaftlicher Ungleichheit und deren Aufhebung verbunden.“ Markard (2009), S. 60.

²⁷⁶ "Diese bürgerlichen Macht- und Herrschaftsstrukturen sind ja nicht etwas, das nur in einem von mir getrennten politischen Bereich stattfindet, sondern hineinwirkt bis in unsere intimsten Bereiche und selbst da, wo wir glauben, allein zu sein, sind wir immer noch unterworfen den Beeinträchtigungen, Widersprüchen, Konkurrenzlebensn, Privatisierungstendenzen usw., die in den allgemeinen Verhältnissen der bürgerlichen Gesellschaft enthalten sind." Holzkamp, Klaus: Grundkonzepte der Kritischen Psychologie, Veröffentlicht in: Edition Diesterweg-Hochschule, Heft 1: Gestaltpädagogik (1986?). Reprint in: AG Gewerkschaftliche Schulung und Lehrerfortbildung (Hrsg., 1987), Wi(e)der die Anpassung. Texte der Kritischen Psychologie zu Schule und Erziehung, Verlag-Schulze-Soltau, S. 13-19.

²⁷⁷ Bachmann (1981), S. 11.

²⁷⁸ Den Zusammenhang aus Klassenlage, Psyche und Verhalten polemisiert Bertold Brecht: "Die große Unsicherheit und Abhängigkeit pervertiert die Intellektuellen und macht sie oberflächlich, ängstlich und zynisch. Dabei gehört es zu ihrem Anstellungsvertrag, daß sie locker (easy going), zuversichtlich (cheerful) und zuverlässig (mentually balanced) erscheinen, was sie mit Pfeifenrauchen, Hände-in-die-Hosentaschen-Stecken und so weiter bewerkstelligen." Ohm (1973), S. 112.

Gruppenexperten als Teil einer Klasse

Intelligenz ist eine eigenständige Klasse im kapitalistischen Produktionsprozess. Sie verfügt nicht über Produktionsmittel, sondern lebt vom Verkauf (oder besser: Vermietung) ihrer geistigen Arbeitskraft und leistet qualifizierte geistige Arbeit in Form von Dienstleistungen. Gruppenexperten sind Teil der Klasse der Intellektuellen. Der gesellschaftliche Zweck der Gruppenexperten, der sich über deren konkrete Arbeit mit Gruppen realisiert, ist die Unterstützung effizienter Arbeitsprozesse, die Entwicklung von Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit der Subjekte, die Entwicklung der Leistungsfähigkeit von Gruppen/Teams und schließlich die Weiterentwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen der Subjekte. Der Arbeitsgegenstand der Gruppenexperten ist allgemein die Gruppe.

Zur Gruppe der Gruppenexperten zähle ich selbständige und freiberuflich tätige Trainer, Berater und Teamentwickler, im Wissenschaftsbetrieb als Forscher und Lehrende wissenschaftlich Tätige mit befristeten Arbeitsverträgen oder in der Festanstellung sowie in der Privatwirtschaft oder in Sozialinstitutionen als Teamentwickler, Personalentwickler oder Moderatoren freiberuflich Tätige.

Auch die Forschung an den Hochschulen ist nach zahlreichen Hochschulreformen den unmittelbaren Marktprozessen und Marktmechanismen unterworfen. Dadurch ist es auch dort fast unmöglich, sich ohne Zwänge durch den "Markt" mit dem Gegenstand Gruppe zu beschäftigen. Dadurch, dass auch Hochschulen Marktmechanismen unterworfen sind, nähert sich die Lebenslage der dort forschenden und lehrenden und deren Bewusstseinslage der Privatwirtschaft an.²⁷⁹

Subsumtion des Arbeitsvermögens unter den kapitalistischen Produktionsprozess

In Seminaren löst die Erkenntnis immer wieder Überraschung aus, wie ähnlich (nicht identisch) Arbeitsprobleme sind, egal ob die Teilnehmer Ärzte, Werkstattdirektoren, Projektleiter, Koch oder Personalentwickler und unabhängig ob diese in Politik, Verwaltung oder Wirtschaft tätig sind. Eine Thematisierung der Umstände macht deutlich,

dass es im wesentlichen nicht die psychischen Unzulänglichkeiten der Anwesenden sind, die deren Probleme verursachen, sondern die aus einer vergleichbaren Klassenlage erwachsenden Probleme, wie z. B. Zeitdruck, zu wenig Personal, zu viele Anforderungen, Kostendruck, für die Aufgabenbewältigung zu geringe Budgets, etc.

Das diese im Zusammenhang mit der Position der Subjekte innerhalb dieser Verhältnisse zu tun hat, kann niemand ernsthaft bezweifeln. Die in solchen Diskussionen aufkommenden Emotionen und die Tatsache, dass diese Themen immer wieder gerade auch in Pausen und außerhalb offizieller Teamsitzungen Thema sind, zeigen, dass die aus der gesellschaftlichen Position erwachsenden Probleme erhebliche Relevanz für fühlen, denken und Verhalten der Subjekte haben. Trotz einer sehr heterogenen Zusammensetzung eint die Gruppenexperten „die freie oder erzwungene Subsumtion ihres Arbeitsvermögens unter den kapitalistischen Produktionsprozess, und zwar unabhängig davon, ob sie Löhne, Honorare oder Kontraktentgelte erhalten“. Sie bleiben Produzenten von Dienstleistung, die ihre Arbeitskraft verkaufen müssen.²⁸⁰

Gruppenexperten sind aufgrund ihrer Klassenlage Märkten unterworfen. Sie bieten dort ihre Dienstleistung an. Kriterium für den Erfolg des Gruppenexperten ist der Erfolg am kapitalistischen Markt. Denn dieser muss dort überleben. Der Markt formt somit die Ware Gruppendynamik.

Die Zwänge unspezifisch als "Marktzwänge" oder sogar lediglich "Marktverhältnisse" zu benennen hat Bewusstlosigkeit zur Folge. Anonyme "Marktprozesse" werden mystifiziert und als vom Himmel gefallen (systemisch) verstanden, schränken dadurch nicht nur die Handlungsfähigkeit der Bundesregierung ("marktkonforme Demokratie") zusätzlich ein, sondern auch die Fachexperten.

Der anonyme "Markt", der so viel Zwang und Macht ausübt, ist aber kein Handlungssubjekt. Er ist ein Abstraktum (s. Kapitel 4.1). Denn dem Fachexperten tritt je nicht der abstrakte "Markt" entgegen, sondern handelnde Akteure in Gestalt konkreter Gruppen, konkreter Konkurrenz und vor allem konkreter Auftraggeber.

5.3 Auftraggeber als machtvolle Akteure am "Markt"

Der/Die AuftraggeberIn ist insofern die bedeutsamste Person, mit der Gruppenexperten zu tun haben, als diese über die Vergabe eines Auf-

²⁷⁹ "Der Kern der Reformen [gemeint sind die Hochschulreformen seit Mitte der 90er Jahre] ist die Etablierung marktförmiger Mechanismen in der Hochschulentwicklung". Durch die im Zuge der Reduzierung der finanziellen Mittel für die Hochschulen zunehmende Misere an den Hochschulen wurden die Argumente wirksam, um "Marktmechanismen im öffentlichen Bildungswesen zu legitimieren und durchzusetzen." Was natürlich Auswirkungen auf die Berufungspolitik, Ausrichtung der Forschungsvorhaben und damit auf Forschungsergebnisse hat. Gohlke et al. (2012), S. 3.

²⁸⁰ Roth (2017), S. 124.

trages entscheidet. Der/Die AuftraggeberIn tritt mit unterschiedlichen Rollenetiketten auf, z. B. als GeschäftsführerIn, als Personalchefin oder PersonalentwicklerIn. Entscheidend ist, dass diese über Ressourcen und Budgets entscheiden und daher gezahlte Arbeitsaufträge/Verträge vergeben können. Diese Entscheidungs- und Machtbefugnisse strukturieren die Interaktionen zwischen AuftraggeberIn und Gruppenexperten maßgeblich. Damit wird zugleich deutlich, dass der Kern der Beziehung zwischen Auftraggeber und Gruppenexperten nicht nur eine allgemeine Arbeitsbeziehung ist, sondern präziser gefasst werden muss als ökonomische Beziehung. Das heißt nicht, dass man nicht auch gerne zusammenarbeitet. Der Kern der Beziehung als ökonomische Beziehung ist davon jedoch unberührt. Wie sehr die Arbeitsbeziehung eine ökonomische Beziehung ist, von der auch die Gefühle der Beteiligten (auch füreinander) abhängen, wird deutlich, wenn die Zusammenarbeit beendet wird, weil Leistungen nicht den Erwartungen entsprachen. Ich habe es nie anders erlebt, als dass eine vorzeitige Beendigung der Arbeitsbeziehung nicht auch Gefühle und Sympathien füreinander negativ beeinflusste.

Auf der Mitgliederversammlung der Sektion Gruppendynamik im DAGG im Juni 2004 machte Klaus Doppler den Charakter dieser Beziehung und sein Subalternität deutlich: „Ich nehme mir nicht das Recht heraus zu sagen: Du bist qualifiziert oder nicht. Der Kunde sagt, ob Du es bist...“ Das Doppler als einer der profilierten Gruppendynamiker überhaupt zum Vortrag geladen war, hatte nun wiederum mit dessen Erfolg am "Markt" zu tun, da er als Freiberufler immer ausgebucht hohe Tagessätze verlangen konnte und dadurch attraktiv war.

Eine nicht gleichberechtigte Arbeitsbeziehung

Der/Die AuftraggeberIn entscheidet über die Bedingungen des Auftrags. Dauer, Länge, Thema, Setting, Termin, etc. der Maßnahme sowie über ihre Form (Teamentwicklung, Training, Supervision, ...). Die Gruppenexpertin wird mit ihrem Fachwissen eine Bedeutung im Geschehen haben. Aber sie ist Beraterin ohne Macht, auf die Einsicht des Auftraggebers hoffend. Die letztendliche Entscheidung über Bedingungen und Konditionen des Auftrags trifft die mächtige Person. Dieser Tatbestand kann und wird auch angesichts der psychischen Kränkung und Entwürdigung, die diese Situation für die Fachexperten bedeutet, gerne pathologisch verkürzt - d. h. die Ursache des Problems wird vom Gruppenexperten gerne in Form von psychoanalytischen

und systemischen Kategorien beschrieben. Darin ist er/sie ja gerade ExpertIn.

Sollten der/die GruppenexpertIn nunmehr tatsächlich nicht bereit sein, jeder Honorarvorstellung zu folgen, jede Arbeitsbedingung zu akzeptieren und sich fachlich reinreden zu lassen, so zerbröseln diese scheinbar aus einer persönlichen Autonomie heraus erwachsende Entscheidungssouveränität der/des GruppenexpertIn sehr schnell, sobald die Auftragslage des Gruppenexperten zerbröseln. Denn ob diese sich dem Diktat der Verhältnisse unterwerfen, hängt ja nun wiederum von deren materieller und sozialer Gesamtsituation ab, konkret: Je leerer der Kühlschrank, desto mehr Diktat (pardon: "freiwillige" Zugeständnisse an die Wünsche des Kunden). Je mehr bereits vorhandene, bezahlte Aufträge, desto mehr Unabhängigkeit vom jeweils konkreten Auftraggeber (nicht jedoch von Auftraggebern allgemein), weil der Gruppenexperte auf diesen einen konkreten Auftrag verzichten könnte.

Die beschriebenen, aus der Klassenlage erwachsenden Machtverhältnisse dominieren das Denken, Fühlen und Verhalten. Diese sind an der Oberfläche der Interaktion/Kommunikation erkennbar: wer schweigt wann und an welchen Stellen, wer geht auf wen ein, wer bestimmt welches Thema auf welche Weise, wer akzeptiert welche Begründungen, wer redet wie lange, wer passt sich wem in seinen inhaltlichen Aussagen zustimmend an, wer stellt welche Fragen, auf welche Weise werden Antworten formuliert, wer trifft die Entscheidung über das Setting des Gesprächs, wer interveniert auf welche Weise während des Gesprächs, wer entscheidet über eine Fortsetzung oder eine Beendigung des Gesprächs, etc.

Ein Wechsel zu einem "weniger neurotischen" Auftraggeber würde nicht helfen. Die Zwänge des kapitalistischen Systems wären die gleichen. Ein anderer konkreter Auftraggeber könnte diese psychisch polstern, indem er freundlicher, beziehungsorientierter, mit "mehr Wertschätzung" die Interaktionen gestaltet (was mir persönlich natürlich auch lieber ist). Aber der Gesamtzusammenhang bleibt existent. Der Gruppenexperte braucht den Auftrag, um zu leben. Er hat nichts als seine hoch qualifizierte Arbeitskraft. Er versucht dem Auftraggeber nachzuweisen, dass seine Tätigkeit einen Nutzen habe, dass diese wichtig sei für das Bessere Funktionieren der Organisation auf dem kapitalistischen Markt und im Konkurrenzkampf Vorsprünge verschaffen würde. Deshalb macht er weit reichende Zugeständnisse. Die

letzte Entscheidung fällt aber immer der/die AuftraggeberIn.

5.4 Konkurrenz schränkt die Handlungsfähigkeit ein und formt die Beziehungen

Die Gruppenexperten stehen sich als mittelbare und unmittelbare Konkurrenten gegenüber. Diese Konkurrenz drückt nicht nur den Preis der Dienstleistung, sondern hat auch gravierende Folgen für die Beziehung der Gruppenexperten zueinander. Krysmanski spricht im Zusammenhang mit Konkurrenz davon, dass die Menschen sich auf dem Markt "feindlich gegenüber" stünden.²⁸¹

Das ist nicht folgenlos für die Beziehung der Fachexperten untereinander in ihren Standesorganisationen und Verbänden. Schon die Höhe der Honorare konstituiert soziale Unterschiede in der Gruppe der Fachexperten und beeinflusst deren Selbstbewusstsein, mit dem diese sich begegnen. Je mehr sich die gesellschaftliche Krise und damit die soziale und materielle Situation der Gruppenexperten verschärft und Budgetkürzungen vorgenommen werden, desto mehr verschärfen sich soziale Unterschiede und belasten die Beziehungen der Gruppenexperten untereinander.

Das kann noch eine Weile durch kompetente Beziehungsklärung ausgebügelt werden. Doch spätestens wenn die eigene Auftragslage schlecht ist, gibt es eine gewisse Reizbarkeit im Gruppenprozess, wenn der gegenüber sitzende Kollege solche Sorgen nicht hat, sondern sich selbstzufrieden im Stuhl lümmelt. Die Kooperation wird schwierig - zumal wenn die realen Verhältnisse nicht offen diskutiert, sondern die Beziehungsstörung als Ursache der Beziehungsstörung pathologisiert wird.

5.5 Die Arbeit mit Gruppen

Menschen, deren Arbeitsgegenstand die Arbeit mit Gruppen ist, sind von ihrer Arbeit überzeugt und machen ihre Arbeit oft mit Leidenschaft. Aber das tun viele Handwerker eben auch. Die Beschäftigung mit Gruppen ist insofern ein privilegierter Arbeitsbereich, weil diese nicht nur ökonomischen Charakter hat, sondern soziale und geistige Bedürfnisse der Fachexperten mit und in dieser Arbeit befriedigt werden können, was allerdings oft den Blick für den ökonomischen Kern

der Beziehung verstellt und damit auch den eingeschränkten Charakter der Beziehung.

Die Lebens- und Arbeitspraxis der Gruppenexperten ist widerspruchsvoll. Dem Wunsch nach menschlichen Beziehungen und Kooperation steht die alltägliche Erfahrung von Konkurrenz, Zeitdruck und Erfolgserwartung gegenüber, die sich eben nicht allgemein am "Markt", sondern in der Tätigkeit mit konkreten Gruppen abbildet. Der Widerspruch aus Kooperationswunsch und Konkurrenz Erfahrung ist kein banaler, sondern tangiert langfristig auch die Kooperationsfähigkeit und Beziehungskompetenz des Fachexperten und deren Bild von Gruppenprozessen.

Gering ausgeprägte Kooperationsbereitschaft

Die Theorien und Modelle über Gruppenprozesse entspringen wesentlich der praktischen Arbeit mit konkreten Gruppen. Die Menschen verhalten sich in ihren Gruppen widersprüchlich. Ihre Verhaltensweisen weisen alle Formen kapitalistischer Verformung und Entfremdung bis zur Verwahrlosung auf, so wie diese in den Kapiteln 4.3 und 4.4 ausführlich beschrieben sind.

Die gesellschaftlichen Deformationen der Subjekte werden in deren konkreten Erwartungen deutlich, die zu Beginn von Trainings geäußert werden. In diesen Formulierungen kommt die ganze Bandbreite selbstbezogener, asozialer und funktionaler, oberflächlicher Beziehungsgestaltung bei völligem Unverständnis für psychische und Gruppenprozesse und eine kaum ausgeprägte Kooperationsbereitschaft zum Ausdruck. Beispielhafte Formulierungen, in denen die Vielfalt der Deformationen zum Ausdruck kommt:

- "Es fällt mir schwer, Entscheidungen rigoros durchzuziehen."
- "Wie verhindere ich, dass Teammitglieder Dinge nur für sich rausziehen?"
- "Wie kriege ich es hin, dass die so professionell arbeiten wie ich?"
- "Wie kann ich trotz hoher Fluktuation in der Gruppe meine Ziele erreichen?"
- "Wie wecke ich Interesse für ungeliebte Themen?"
- "Wer löst zwischenmenschliche Konflikte?"
- "Wie kann man die Beziehungs- und die Sachebene besser voneinander trennen?"
- "Wie kann ich Leute mitnehmen [!], wenn ich keine Entscheidung[s!]befugnis habe?"

²⁸¹ Krysmanski (1990), S. 3.

- "Wie können Verantwortliche für Veränderungsprozesse strukturiert und mit wenig [!] Zeitaufwand mitgenommen werden?"
- "Wie kann ich mein Team trotz Abwärtsspirale motivieren?"
- "Wie fängt man Leute wieder ein?"
- "Wie halte ich die Alphas in Schach ohne zu demotivieren?"
- "Wie kann ich Gruppenprozesse so steuern, dass ich meine Ziele erreiche, ohne dass die das merken?"

Es ist nicht nur so, dass die Menschen zunehmend Schwierigkeiten haben, sich angemessen mitzuteilen. Die Denkfähigkeit insgesamt ist unterentwickelt, einfachste Gesetze menschlicher Logik werden mit den Füßen getreten. Hinter den Erwartungen verstecken sich manchmal Menschenbilder, das es mich graust. Die Funktionalisierung von Beziehungen zu anderen Menschen als Mittel zur Erreichung eigener Ziele zeigt sich auch in Gruppenprozessen. Für das Verhalten des Gegenübers gibt es wenig Versuche eines Verständnisses, sondern viel Abwertung, wenn dieses Verhalten den eigenen Bedürfnissen in die Quere kommt. Im Training will man lernen, mit welchem Werkzeug das menschliche Gegenüber zu bearbeiten ist, damit es so funktioniert, wie man es braucht.

Zu jeglicher Anpassung bereit

Andererseits sind Gruppenmitglieder bis zur Selbstaufgabe bereit, sich - scheinbaren - Notwendigkeiten zu unterwerfen. In einem Training lautete z. B. der Auftrag des Trainers: "Sucht einen Gegenstand, der für Euch den idealen Projektleiter symbolisiert." Ein männlicher Teilnehmer kam mit einem Stein zurück: "Für mich ist dieser Stein ein passendes Symbol. Da ist der ideale Projektleiter schon drin. Um ihn zu erkennen müssen nur die Ecken und Kanten abgeschliffen werden." Die Bereitschaft, sich von den kapitalistischen Notwendigkeiten zu richten zu lassen, ist unbegrenzt, solange nur ein Schein von "Selbstbestimmung" und "wertschätzender" oder "gewaltfreier" Kommunikation das Herz ein wenig wärmt.

Es grassiert eine hohe Angst vor Zurechtweisung und Kritik (was im übrigen auch wieder mehr mit gesellschaftlichen Verhältnissen als mit Pathologien zu tun hat, denn Kritik zeigt Unzufriedenheit und bedeutet in Zeiten permanenter Kostenersparnis und Personalreduzierung das Risiko, dass der Arbeitsvertrag nicht verlängert werden könnte). Da ihnen wichtig ist, nicht missverstanden zu werden, bestimmen oft quälende Ausführungen und Rechtfertigungen die Gruppenprozesse,

um zu begründen, was man wirklich gemeint hat, warum man es gemeint hat, warum man es so formuliert hat und welche eigene Erfahrung dahinter steckt, dass man es so gemeint und formuliert hat. Über Äußerungen anderer Gruppenmitglieder ist man schnell verärgert, wenn man "in eine Schublade gesteckt" wird - vor allem wenn es sich um eine Schublade handelt, die der von den "Identitätsbastler(n)"²⁸² mühsam zusammengeschraubten Schublade im Internet widerspricht.

5.6 Auswirkungen der Klassenlage auf die psychische Tätigkeit der Gruppenexperten

Die gesamte Widersprüchlichkeit der kapitalistischen Verhältnisse zeigt sich bei Gruppenexperten in deren Arbeit mit Gruppen. Die Widersprüche zwischen fühlen, denken, Werten, Bedingungen, notwendigem Verhalten, Wünschen, Erwartungen, eigenen Ansprüchen an die Tätigkeit setzen Gruppenexperten unter Druck. Die Notwendigkeit, Widersprüche nicht allzu groß werden zu lassen, ergibt sich aus der Notwendigkeit unter den vorfindlichen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben - was dazu zwingt, die Widersprüche wenigstens psychisch zu reduzieren, wenn die echte Reduzierung sich aufgrund der Verhältnisse als schwierig erweist.

Denn damit ein Mensch handeln kann, dürfen die Widersprüche nicht zu groß sein, muss das Weltbild des Menschen "immer in Ordnung sein",²⁸³ also so weit als möglich konsistent. Es darf keine für die Person oder die ganze Gruppe ungeklärten oder "nicht deutbaren Phänomene" geben, die relevant sind. Falls solche Phänomene nicht gedeutet werden können, werden sie "trotzdem" gedeutet und zwar so, dass sie in das bereits existierende Weltbild passen. Dazu werden Widersprüche ignoriert, relativiert, umgedeutet, banalisiert und aus dem Bewusstsein gedrängt. Diese psychische Situation beeinflusst Modelle und Theorien.

Bereits in den 70er Jahren stellten Gruppendynamiker fest, dass in ihrer Arbeit mit Gruppen wenige, selektiv wahrgenommene "Auffälligkeiten" im Gruppenprozess ausreichen, um "post facto ... eine Erklärung für ein Gruppenverhalten" zu liefern und die Theorien zu bestätigen, über die man aktuell verfügt. Das verwendete Modell bestätigte sich selbst und vermied dadurch kognitive Widersprüche.²⁸⁴ Men-

²⁸² König (2001), S. 365.

²⁸³ Schwarz (1985), S. 75.

²⁸⁴ Däumling (1974), S. 142.

schen gehen bei der Bewältigung realer Widersprüche aus Sicht der Neurobiologen sogar so weit, dass diese "ständig Geschichten" erfinden,²⁸⁵ d. h. sich einen alltagstheoretischen Reim darauf machen müssen, was es mit dem Gruppenprozess jeweils auf sich hat. Geschichten muss man aber erfinden, wenn man sich die Verhältnisse nicht rational erklären kann.

Damit werden aus real existierenden Widersprüchen und Problemlagen nur noch lediglich psychisch existierende Widersprüche, die mit einer diese Reduktion bestätigenden Theorie scheinbar leichter zu bewältigen sind, als in echt. Die Gruppenexperten suchen nach zweckmäßiger Deutung der Widersprüche, um den aus den Widersprüchen erwachsenden, belastenden Gefühlen zu entgehen und den Zeitaufwand in ihrer praktischen Arbeit klein zu halten.²⁸⁶

Als Einzelkämpfer unterwegs

Gruppenexperten bewegen sich zwar viel in Gruppen, aber als Einzelkämpfer und nicht im kooperativen Sinn. Sie haben einen bezahlten Auftrag zu vollziehen, dem sie ihr Verhalten, ihre Konzepte, Steuerungen und Interventionen unterordnen müssen. Gruppenexperten sitzen in einer Gruppe und sind i. d. Regel bei zentralen Themen dennoch allein. Das Einzelkämpferdasein ist deshalb bedeutsam, weil nur kooperierende Gruppen Voraussetzungen bieten, Realitäten adäquater wahrzunehmen, zu selektieren, angemessener zu reflektieren und tragfähiger zu verallgemeinern.²⁸⁷

Die stark isolierte Arbeitspraxis mit ihren hohen Qualifikationsanforderungen führt häufig zu einer starken Selbstüberschätzung der eigenen Bedeutung und Kompetenz - was für eine kooperative Wahrnehmung, Deutung und Tätigkeit nicht hilfreich ist. Das persönlich erlebte wird als individuelle Leistung betrachtet und entsprechend theoretisch-konzeptionell verallgemeinert. Da es normal ist, dass man nur den eigenen Ausschnitt der gesellschaftlichen Verhältnisse zum Ausgangspunkt seiner Modelle macht, ist darin nicht das Problem zu sehen. So funktionieren Menschen spontan. Es ist vielmehr als Problem zu sehen, dass die unmittelbare Anschauung der eigenen kleinen Welt zu einer vorschnellen Verallgemeinerung führt.

²⁸⁵ vgl.: Roth (2001), S. 429.

²⁸⁶ vgl.: Küpper (2014), S. 58.

²⁸⁷ vgl.: Schwarz (1985), S. 19/20.

Arbeit mit Privilegierten

Das Wissen der traditionellen Psychologie basiert auf der Arbeit mit Privilegierten. Freuds Vorstellungen über die Funktionsweise der menschlichen Psyche sind hauptsächlich in der Arbeit mit Menschen entstanden, die der Wiener Ober- und Mittelschicht zugehörig waren.²⁸⁸ Das ist insofern problematisch, weil in der Arbeit mit Privilegierten materielle Verhältnisse gar kein Thema in Gruppen oder auf Therapiesitzungen sind, weil individuelle materielle Bedürfnisse in dieser „Schicht“ umfassend erfüllt sind - im Gegensatz zu den Angehörigen der Arbeiterklasse, bei denen die Dominanz materieller Verhältnisse auf psychische Tätigkeit erheblich deutlicher zutage getreten wäre. Die Arbeit nur mit privilegierten Klassen muss zu der wissenschaftlichen Erkenntnis führen, dass die Produktion des gesellschaftlichen Lebens lediglich eine Rahmenbedingungen im psychischen Prozess darstelle.

Der moderne psychologische Forschungsbetrieb reproduziert diese Verkürzungen durch die Auswahl des "Studienmaterials". Weil als Versuchspersonen vorwiegend Schüler, Studenten und Ratten verwendet werden, könne man überspitzt sagen, „dass über die Psychologie der Ratte in der psychologischen Forschung wesentlich mehr bekannt ist als über die Psychologie des Menschen, mit Ausnahme der Psychologiestudenten.“²⁸⁹

Dass die Beforschung von Ratten weit verbreitet war/ist? und zu unzulässiger Theoriebildung führt, kritisierte schon Maslow: „Es ist eine Binsenweisheit, zu sagen, daß eine weiße Ratte nicht ein Menschenwesen ist, aber unglücklicherweise muß man sie immer wieder aussprechen, da zu häufig die Resultate von Tierexperimenten als Grundlage für Theorien über die menschliche Natur betrachtet werden.“²⁹⁰

Diese Forschungsdesigns sind noch zu unterbieten sind. In einem Artikel in einer Tageszeitung, gehen die Autoren davon aus, dass menschliches Verhalten mit Forschungsergebnissen erklärt werden könne, denen die Beschäftigung mit den Genen der Fruchtfliege zugrunde liegen.²⁹¹

²⁸⁸ vgl.: Abl (2010), S. 195.

²⁸⁹ Markard (2009), S. 45.

²⁹⁰ Maslow (1981), S. 54, dort: Anmerkung 2.

²⁹¹ An den "Mechanismen" der Fruchtfliege forscht das Wiener Institut für Molekulare Pathologie. "Um vielleicht irgendwann auch etwas darüber aussagen zu können, warum wir Menschen uns merkwürdig verhalten oder normal." Ferngesteuert, in: RP, 11. Dezember 2011.

Besonders die Theorien über die Dynamik in Gruppen basiert auf der Arbeit mit Privilegierten. Die Teilnehmerschaft gruppenspezifischer Veranstaltungen rekrutierte sich in den 70er Jahren "aus Angehörigen der gehobenen Mittelschicht".²⁹² Auch das hat wieder mit kapitalistischen Verhältnissen zu tun, weil sich die hohen Kosten eines Trainings Angehörige der Arbeiterklasse nicht leisten können.²⁹³ Rechten hebt hervor, dass sich die Gruppendynamik von Anfang an "an leitende Angestellte aus Sozialarbeit, Psychotherapie und Industrie" wandte.²⁹⁴ Auch heute zahlen Unternehmen teure Personalentwicklungsmaßnahmen nicht für ihre subalternen Arbeitskräfte.

Angehörige der Mittelschicht fühlen sich auch eher von einem solchen Angebot angesprochen²⁹⁵, Das hängt wiederum mit der Lebenslage/Klassenlage insgesamt zusammen. Wenn man materiell abgesichert ist, kann man an der "Fassadenhaftigkeit" der Sozialbeziehungen erheblich mehr leiden und den Fokus auf Selbstverwirklichung legen, als wenn man um die Sicherung der Existenz ringt. Da sich "Gruppendynamik zumeist auf die verschiedenen Fraktionen der Mittelschicht ... beschränkt" ist es dort "schwierig bis nahezu unmöglich", so unzulässige Themen wie "Arbeitslosigkeit... der Reflexion zugänglich zu machen", schreibt König.²⁹⁶ Das wiederum heißt nichts anderes, als dass solche Themen und deren Zusammenhang zu real stattfindenden Gruppenprozessen kein Gegenstand gruppenspezifischer Theoriebildung darstellen.

Die Menschen (sowohl TeilnehmerInnen als auch Gruppenexperten) lernen im privilegierten Setting nichts über Gruppen an sich, sondern sie lernen was über privilegierte Gruppen in einem privilegierten Laboratorium, fern jeglicher realen Lebenswelt. Die TeilnehmerInnen sind in ihren existentiellen Grundlagen versorgt. Ernährung, Wärmeregulation und Unterkunft sind in einem Tagungshotel gesichert. Es gibt Personal, das sich um grundlegende Bedürfnisse kümmert. Räumliche und zeitliche Strukturen stehen fest und müssen nicht erarbeitet werden. Auf dieser Basis werden Modelle und Theorien über Gruppenprozesse entwickelt. Die in diesem privilegierten Setting stattfindenden Gruppenprozesse werden aufgrund von Hypothesen über Gruppenprozesse betrachtet, die bei vergangenen privilegierten

Settings mit privilegierten Gruppen gewonnen wurden. Die traditionelle Gruppendynamik dreht sich also im Kreis und bestätigt sich mit jedem Seminar selbst.

Der hohe Zeitdruck verfestigt die unzureichende Wirklichkeitserfassung

Der sich aus der Klassenlage ergebende Zeitdruck – der alle gesellschaftlichen Prozesse erfasst hat - führt zu einer Versteinerung der Lehre über Gruppenprozesse. Zeit und Energie für eine vertiefte Betrachtung der eigenen Modelle und Theorien fehlen als unmittelbare Folge des permanenten Kosten- und Leistungsdrucks und verhindern eine vertiefte geistige Durchdringung der theoretischen Grundlagen. Ein von der Arbeit mit Gruppen erschöpfter Gruppenexperte liest (und überfliegt) am Wochenende vielleicht noch die "Zeit" oder die "Süddeutsche Zeitung" aber liest (und studiert) nicht Ute Holzkamp-Osterkamp. Wie die meisten anderen Menschen auch hält es Gruppenexperten nicht davon ab, angelesenes im Brustton der Überzeugung von sich zu geben und im professionellen Zusammenhang damit zu arbeiten.

Der Zeitdruck ist eine Arbeitsbedingung, die die Mystifizierung der Verhältnisse und namentlich der gruppenspezifischen Prozesse befördert. Denn die Entwicklung eines rationalen, also zusammenhängenden und schlüssig nachvollziehbaren Verständnisses von Gruppenprozessen ist erheblich zeitaufwändiger als das Hinwerfen einer Handvoll mythischer Erklärungen (gerne genommen: Der pathologisierende Vorwurf des Narzissmus, wenn ein Gruppenmitglied versucht, seine Handlungsfähigkeit restriktiv auf Kosten der anderen Gruppenmitglieder auszuweiten). Diese könnten nur sehr aufwändig in ihrer Antihumanität und in ihrer gesellschaftlich relevanten Bedeutung entlarvt werden (wie ich als Autor dieses Textes leidvoll bestätigen kann). Die Suche nach den realen Ursachen und Zusammenhängen für das Verhalten im Gruppenprozess würde zwar der Entwicklung der Kooperation dienen, würde aber erheblich länger dauern²⁹⁷ und den zur Verfügung stehenden zeitlichen Rahmen der Gruppensitzung sprengen.

²⁹² Däumling (1974), S. 85.

²⁹³ „Darüber hinaus ist zu bedenken, daß durch die Spezifität des Angebots, durch das Ansprechen eines bestimmten Klientenkreises und das beträchtliche Honorar, das nur von wenigen aufgebracht werden kann, eine spezielle Stichprobe zustande kommt“. vgl.: Däumling (1974), S. 174.

²⁹⁴ Rechten (1990), S. 50.

²⁹⁵ vgl.: Ohm (1993), S. 118.

²⁹⁶ König (2001), S. 361.

²⁹⁷ Schwertfeger zitiert Margaret Singer, die über die Arbeitsweise von Psychosekteuren, deren zentrales Herrschaftsprinzip das mythische und irrationale ist, dass „die weichen Methoden billiger, weniger auffällig und hocheffektiv“ seien. Schwertfeger (1998), S. 48.

Da über ein kritisches Wissen über Gesamtzusammenhänge nur noch eine Minderheit in der Gesellschaft verfügt,²⁹⁸ dessen Aneignung jedoch ein voraussetzungsvoller Prozess ist, der Energie Zeit und Ausdauer kostet, können sich grob vereinfachende, mythische Erklärungen für Gruppenprozesse in der Gesellschaft (und damit auch bei Gruppenexperten) durchsetzen.

6 Kritik der traditionellen Gruppendynamik

6.1 Über Theoriebildung

Theorien sind Beschreibungen innerer Zusammenhänge, die man den Gegenständen nicht ansieht und die dem äußeren Anschein häufig sogar widersprechen. Manchmal behaupten sie das Gegenteil dessen, was die unmittelbare Wahrnehmung suggeriert. Selbst wenn man die Sonne über Wochen intensiv beobachtet wird man ohne Theorie nicht zu der Erkenntnis kommen, dass sich die Erde um die Sonne dreht und nicht umgekehrt. Dass Wasser aus zwei leicht entflammbaren Gasen besteht ist ein Wissen, dass sich der unmittelbaren, sinnlichen Wahrnehmung von Wasser entzieht. Theorien sind ganz pragmatisch formuliert auch "Sehhilfen", strukturieren also die Wahrnehmung.²⁹⁹

Alltagstheorien entstehen mit der praktischen Lebenstätigkeit automatisch. Eine vernünftige Bewältigung menschlicher Praxis erfordert die Weiterentwicklung und Systematisierung dieser spontanen Gedanken und Erklärungen. Theorie als empirische Verallgemeinerung beginnt immer mit Wahrnehmung und ist letztendlich nichts anderes als die "Weiterführung des anschaulichen Denkens".³⁰⁰

Nicht die Erfahrung allein macht klug, sondern nur die reflektierte und systematisierte Erfahrung. Die unreflektierte Erfahrung ist sogar reaktionär und menschenfeindlich, weil sie unbewusst gesellschaftlich vorherrschende Erklärungen hinnimmt, die immer noch die Erklärungen der Herrschenden sind. Theorien sind notwendig für die Entwicklung von Menschlichkeit und Humanität. Denn nur mit einer formulierten, rationalen Theorie kann das Handeln eines Menschen für andere nachvollziehbar begründet und damit kritisch überprüft und in seiner Sinnhaftigkeit vernünftig diskutiert werden. Nur auf diese Weise kann ein "nachvollziehbarer Zusammenhang"³⁰¹ hergestellt und mystifizierende Bewusstlosigkeit vertrieben werden.

Theorien dienen also nicht nur der individuellen Selbstvergewisserung und kognitiven Reflexion, sondern der gemeinsamen Vergewis-

²⁹⁸ vgl.: Seppmann, Werner: Die Normalität des Irrationalen, in: JW, 9. Januar 2018

²⁹⁹ Geramanis (2017), S. 114.

³⁰⁰ Werner (2013), S. 117.

³⁰¹ „Ein Modell ist dann brauchbar, wenn es dazu dient, die untersuchten Phänomene in einen für den Betrachter nachvollziehbaren und sinnvollen Zusammenhang zu stellen und das in einer umfassenderen Weise als andere Modelle dies tun. Brauchbarkeit und Angemessenheit sind ... immer an das Interesse und die Perspektive des jeweiligen Beobachters gebunden.“ Einleitung von Oliver König, in: Antons (2001), S. 27.

serung und der gemeinsamen Klärung von Praxisverhältnissen. Nur über formulierte Theorien ist diese gemeinsame Klärung möglich, wodurch diese durchschaubarer und kontrollierbarer wären.³⁰²

Theorie und Praxis gehören zusammen, weil diese sich wechselseitig bedürfen. Die Handlungsfähigkeit von Gruppenexperten erfordert eine geistige Durchdringung der eigenen Praxis, ihrer einschränkenden und erweiternden Bedingungen und Voraussetzungen. Erst wenn die Gruppenexperten eine bestimmte Qualität der gemeinsamen "Selbstklärung" realisieren und Zusammenhänge aufgeschlüsselt haben, können diese ihre "eigenen Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen im Arbeitsfeld besser erkennen"³⁰³ und ihre Handlungsfähigkeit erweitern.

Welterkenntnis und Menschenerkenntnis gehören in der Theorieentwicklung zusammen. Um den Zusammenhang aus Welt und Mensch mit der notwendigen Tiefe geistig zu durchdringen, sind auch Kenntnisse von sich selbst als Einzelwesen der Gattung unverzichtbar, also wie man selbst "funktioniert". Erst mit dem Zugang zu sich selbst, als ein den Welt-Mensch-Zusammenhang reflektierendes Subjekt und erst mit dem rationalen Verstehen der Gründe für die je unterschiedlichen Schlussfolgerungen der jeweiligen Subjekte, können Zusammenhänge begriffen und theoretisch angemessen entfaltet werden.

Existenz einer objektiven Realität

Aus diesen Überlegungen zur Bedeutung von Theorie für die praktische Lebenstätigkeit des Menschen ergeben sich zwei gravierende Schlussfolgerungen. Die erste ist, dass jede Theorie irgendeinen Realitätsbezug hat. Denn wenn es die Funktion von Theorie ist, die "praktische - das heißt auch forschungsmäßige - Bewältigung" zu ermöglichen³⁰⁴, dann folgt daraus, dass die Realität der Maßstab für die Funktionalität und Sinnhaftigkeit einer Theorie ist. Die "Übereinstimmung mit der Realität ... (ist) maßgebend".³⁰⁵ Also gibt es eine Realität außerhalb des psychischen Prozesses der Subjekte.

Selbstverständlich wird nicht nur die Theorie von Subjekten entwickelt. Auch die Beurteilung ihres Realitätsbezuges wird von diesen subjektiv vorgenommen. Immer ist jedoch eine außerhalb der menschlichen Psyche liegende Realität der Bezug. Da es eine außerhalb der psychischen Tätigkeit vom Wollen und Wahrnehmen der Subjekte unabhängige Realität gibt, ist hier die Kategorie der "objektiven Realität" unverzichtbar, die diese Realität angemessen bezeichnet.

Der Begriff der "objektiven Realität" muss nun wiederum Schnappatmung bei jedem/r modernen Leser/in verursachen, die sich als konstruktivistisch oder systemisch fühlend versteht, sind diese doch wahrscheinlich wie die meisten Gruppenexperten der Ansicht, dass es viele Realitäten gäbe, die friedlich nebeneinander im Paradies der Erkenntnis existierten. Die Kategorie "objektiv" soll den einfachen, jedoch fundamentalen Tatbestand zum Ausdruck bringen, dass eine materielle und soziale Realität unabhängig von psychischer Tätigkeit existiert. Die Kategorie der "objektiven Realität" sagt nur etwas über deren Existenz, nichts jedoch darüber aus, wie weit wir dazu in der Lage sind, diese als Subjekte auch zu erkennen.

Obwohl viele Gruppenexperten die Existenz einer "objektiven Realität" vorschnell leugnen, zeigen deren kommunikative Praxis und die theoretischen Modelle dagegen, dass diese sehr wohl immer von der Existenz einer "objektiven Realität" ausgehen bei störrischer Weigerung diese auch so zu benennen.

Lewin beispielsweise geht implizit von der Existenz einer objektiven Realität aus, wenn er schreibt, dass "die realen Erfordernisse der Produktion ... in einer Weise zu befriedigen (sind), die der Natur der Gruppendynamik gemäß ist."³⁰⁶ Was die realen Erfordernisse sind, ist strittig, das es eine Produktion gibt, die spezifische Erfordernisse hat, nicht, denn wir werden bei Nichtbeachtung schmerzhaft mit den Folgen bedacht und korrigieren uns.

Maslow erwähnt explizit, dass es eine außerhalb der Psyche existierende Realität gäbe. Das könne man nämlich daran erkennen, dass diese auch dann fortbestehen würde, "wenn alle menschlichen Wesen verschwänden".³⁰⁷ Realität existiert also unabhängig von der Psyche des Menschen und die Menschen täten gut daran, diese "Realität so zu kennen, wie sie ist, und nicht, wie wir sie haben möchten".

³⁰² Molter (1981), S. 73.

³⁰³ Michels (2011), S. 49.

³⁰⁴ „Theorien erfüllen für Beobachter, die theoriegeleitet wahrnehmen und kommunizieren, die Funktion, die unendliche Komplexität von Welt zu fokussieren, zu strukturieren und zu selektieren und damit für praktische - das heißt auch forschungsmäßige - Bewältigung kognitiv zu reduzieren.“ Königswieser (1997), S. 105.

³⁰⁵ Sigmund Freud, zitiert in: Holzkamp (1984), S. 31.

³⁰⁶ Lewin (1944), S. 198.

³⁰⁷ Maslow (1981), S. 34.

Auch Stützle-Hebel geht davon aus, dass es eine objektive Realität gibt, nennt sie in einem ihrer Werke allerdings "äußere() Wirklichkeit".³⁰⁸ Auch bei ihr ist diese der Maßstab der darüber entscheidet, wie "angemessen unser Lebensraum [gemeint ist der psychologische Lebensraum] diese Wirklichkeit abbilden kann" und wie "erfolgreich unser Verhalten" in der Welt ist, die ganz offenkundig real existiert.

Das auch Geramanis von einer objektiven Realität ausgeht (in persönlichen Gesprächen sich jedoch davon distanziert) ergibt sich implizit aus seinen Begründungen. Denn wenn man ein "Modell nicht mit der Wirklichkeit verwechseln" dürfe,³⁰⁹ bedeutet das, dass es eine Wirklichkeit gibt, die vom Modell getrennt existiert, sonst gäbe es ja keine (feststellbaren) Unterschiede. Das er später in typisch gruppendynamischer Beliebigkeit und unpräziser Begrifflichkeit seine Kategorie wieder verändert, hängt natürlich mit dem geistigen Durcheinander zusammen, dass das Fehlen der Kategorie "objektive Realität" verursachen muss. Wenn er schreibt: „Wahrnehmen ist ein auf Bewusstheit gegründeter aktiver Prozess, der die Wirklichkeit im Akt der Wahrnehmung erst erschafft, formt und verändert,“³¹⁰ dann schreibt er nicht über die "objektive Realität", sondern über ihre ideelle, psychische Verarbeitung, verwendet für beide unterschiedliche Gegenstände jedoch dieselben Begriffe.

Alle beispielhaft zitierten Autoren eint, dass sie die Kategorie der "objektiven Realität" als Begriff ablehnen, ihre reale Existenz jedoch nicht bestreiten, sondern für ihre Argumentation funktional nutzen. Das kann auch gar nicht anders sein, weil es eine psychische Existenz innerhalb materieller und sozialer Verhältnisse gibt.³¹¹

Aus den Überlegungen zur objektiven Realität und der Bedeutung von Theorien folgt schließlich weiterhin die Existenz und Bedeutung der Vernunft. Es ist allein die Vernunft, die es möglich macht, Theorien und Modelle zu entwickeln.

Leider ist es im Zuge der ideologischen Herrschaftssicherung zu einer allgemeinen Abwertung der Bedeutung der Vernunft in der Gesellschaft allgemein gekommen (s. Kapitel 4.3). Bereits Lewin hat den Zusammenhang erkannt, dass der "Glaube an die Vernunft... das Ergeb-

nis einer bestimmten sozialen Atmosphäre" sei³¹² und dass die Bekämpfung der Vernunft im Deutschen Faschismus kein Zufall sei, weil für die Stabilisierung menschenfeindlicher Verhältnisse die Zerstörung der Vernunft Voraussetzung ist.

Ohne die Fähigkeit zur Vernunft könnten Menschen nicht einmal Alltagstheorien über ihre praktische Lebenstätigkeit entwickeln. Das diese die objektive Realität nicht vollständig abbilden, sondern immer nur Ausschnitte und von Subjekt zu Subjekt variieren, stellt nicht die prinzipielle Fähigkeit zur und die Bedeutung von Vernunft infrage, sondern verweist darauf, sich mehr Mühe zu geben. Die Grenzen der Vernunft, damit aber auch die Möglichkeit ihrer Erweiterung sind wiederum nur mit Vernunft zu erkennen. So wie Vernunft nur vom Standpunkt der Vernunft kritisiert werden kann, so kann auch Theorie nur auf einer theoretischen Grundlage kritisiert werden. Man kann Kritik an Vernunft oder Theorie auch erfüllen, aber die auf der Basis des Gefühls geäußerte Kritik an wissenschaftlichen Theorien ist einfach nur albern.

Gruppenexperten sind theoriefeindlich

Zwar fällt bei Gruppendynamikern häufig der Satz - Lewin zitierend - das es nichts praktischeres gäbe als eine Theorie. Weil aber mit der Formulierung dieses Satzes bereits dem Anspruch auf theoretische Versiertheit ausreichend Genüge getan wurde, wird nie konkretisiert, welche Theorie auf welche Weise welchen Teil der Praxis in welcher Form wiedergibt. Dieser Satz hängt ganz folgenlos im akustischen Raum.

Nicht ganz zu Unrecht reden daher viele im weiteren Verlauf gar nicht mehr von Theorie, sondern lediglich von "Modellen".³¹³ Geramanis vertritt die Ansicht, dass Theorie allgemeinphilosophisch möglicherweise hilfreich sein könne (schließlich hat er die gesellschaftliche Position des Professors inne), aber im konkreten Kampfe des Gruppenprozesses hülfe nur "Nichtsteuerung" und "Nichtwissen()".³¹⁴ Wenn wir uns also einer Gruppe in der Praxis nähern, dann sollten wir besser alles Wissen, alle Theorie vergessen, weil wir sonst nämlich

³⁰⁸ Stützle-Hebel/Antons (2017), S. 17.

³⁰⁹ Geramanis (2017), S. 114/115.

³¹⁰ Geramanis (2017), S. 159/160.

³¹¹ Dagegen ist der Begriff der "objektiven Wahrheit" objektiver Unfug. Denn Wahrheit bezeichnet eben das Verhältnis von objektiver Realität und Aussagen über diese. Nur die „Übereinstimmung“ einer Aussage „mit der realen Außenwelt heißen wir Wahrheit.“ Sigmund Freud, zitiert in: Holzkamp (1984), S. 31. Wahrheit kann also nur von Dogmatikern als objektiv bezeichnet werden.

³¹² Lewin (1939b), S. 126.

³¹³ vgl.: Däumling (1974), S. 140. Geramanis (2017), S. 114.

³¹⁴ Geramanis (2017), S. 146.

dogmatisch an die Sache herangingen und nicht offen seien für das mystische.³¹⁵

Heintel räumt in seiner Diskussion mit dem Kritiker der Gruppendynamik Ohm ein, dass GruppendynamikerInnen "oft eher theoriefeindlich oder jedenfalls skeptisch seien und es für nicht wert erachteten, ihre Modelle theoretisch auszuweisen."³¹⁶ Das hält er auch gar nicht für sinnvoll, ist er doch der Ansicht, dass "von außen [!] im abgezielten Fachjargon herangetragene Terminologie von Wissenschaft und kritischer Theorie" zu nichts nutze sei.³¹⁷ Rogers sieht weder in der Theorie noch im Wissen irgendeinen Nutzen für die Arbeit mit Menschen, sondern nur in Echtheit, Beziehung, "einfühlende(m) Verstehen".³¹⁸

Theoriefeindlichkeit ersetzt wissenschaftliche Theorie durch banale Alltagstheorie. Wie wir oben sahen, müssen Menschen ihr Handeln immer auf irgendeine Weise begründen und sei es gegenüber dem Gruppenmitglied, das sich gerade über eine Intervention des Gruppenexperten geärgert hat und eine Erläuterung wünscht. Dass Gruppenexperten und hier besonders die GruppendynamikerInnen aufgrund ihrer Theoriefeindlichkeit weitgehend theorieelos (die wissenschaftliche Theorie betreffend) an ihre Sache herangehen, stellten diese selbst fest. Däumling schreibt, dass Gruppendynamik „weitgehend mit Begriffen und Konstrukten (operiere), die sie nach nur unzureichender Prüfung aus Allgemeiner Psychologie, Persönlichkeitspsychologie, Sozialpsychologie, Tiefenpsychologie und Institutionssoziologie" also ohne intellektuelle Reflexion und Theoriebildung übernommen habe.³¹⁹

Das konkrete Handeln der Gruppenexperten beruht daher auf schlechter (Alltags)Theorie, denn diese ist - wie Bachmann das schon vor über 30 Jahren festgestellt hatte - "nicht durch eigene Erkenntnisleistung gebildet, sondern zusammengesetzt aus kritiklos Angelesenem und Übernommenem."³²⁰ Da es nach Königswieser aber „weder

,die Gruppendynamik' noch ,den Systemansatz' gibt"³²¹ ist es natürlich auch schwer mit der Bildung einer tiefsinnigen Theorie.

Es gibt keine Theorie der Gruppendynamik, sondern nur ein zusammenwürfeln unterschiedlicher, inkonsistenter Theorieversatzstücke, die eine (gewünschte?) Unübersichtlichkeit erzeugt: Ein bisschen Psychoanalyse hier, etwas Systemtheorie da, ein paar Ideen aus dem Radikalkonstruktivismus und der humanistischen Psychologie, garniert mit ein paar Begriffen des modernen Poststrukturalismus und nicht zu vergessen ein paar Prisen aus der Kybernetik, möglicherweise noch mit Spiel- und Chaostheorie verbunden. Bruchstücke der systemischen Familientherapie fließen ebenso ein wie Elemente der modernen Kommunikationstheorie und ein wenig Feldtheorie nach Kurt Lewin.

Gruppenexperten wursteln sich geistig irgendwo zwischen Alltagstheorie und wissenschaftlicher Theorie durch. Die Praxis der Gruppenexperten spiegelt - nicht zuletzt aufgrund der ökonomischen Verhältnisse - diese eklektizistische Beliebigkeit wieder. Die Ausbildungsrichtlinien der organisierten Gruppendynamiker Deutschlands haben seit ihrer Gründung den Schwerpunkt ausschließlich auf die praktische Arbeit gelegt haben. Rechten suggeriert zwar, dass der reine Fokus auf die praktische Arbeit nach 1975 durch eine "vermehrt theoretische Ausbildung" ergänzt wurde.³²² Diese findet jedoch nur auf dem Papier, nicht jedoch in der Praxis der Ausbildung statt.

Kategorien als Bausteine von Theorien

Theorien werden sprachlich formuliert. Von den dazu verwendeten Begriffen - Kategorien - geht daher bereits eine selektive Wirkung aus.³²³ Neben dieser selektiven Wirkung, die Kategorien haben, enthalten bereits Kategorien eine Bestimmung der inneren Struktur ihres Gegenstandes und die Abgrenzung nach außen.³²⁴ Kategorien sind daher "jene in psychologischen Theorien enthaltenen Grundbegriffe, von denen der Grad und die Art des Gegenstandsbezuges der Theorien abhängt, durch welche also bestimmt ist, welche Ausschnitte oder Aspekte der Realität jeweils überhaupt thematisierbar sind."³²⁵

³¹⁵ „Wenn wir demgegenüber verstehen wollen, wie eine konkrete Gruppe tickt... dann müssen wir, bevor wir uns ihr nähern, alles theoretische Wissen über Gruppen und damit die verbundenen Sollvorstellungen falllassen. Wir müssen von Anfang an vorbehaltlos und neugierig den Individuen in ihren Wahrnehmungen, Entscheidungen und Vernetzungen folgen.“ Geramanis (2017), S. 145.

³¹⁶ Heintel (1975), S. 495.

³¹⁷ Heintel (1975), S. 513.

³¹⁸ „Vor einigen Jahren habe ich meine Ansicht dargelegt, daß die Wirksamkeit des Therapeuten weder von seinem speziellen beruflichen Wissen bestimmt wird noch seiner Art, die Therapie verstandesmäßig zu durchdringen. ... Vielmehr habe ich die Hypothese aufgestellt, daß dabei das Ausmaß von Bedeutung sei, in dem er bestimmte persönliche Einstellung in der Beziehung zum Klienten besitzt“. Rogers (1977), S. 189.

³¹⁹ Däumling (1974), S. 11.

³²⁰ Bachmann (1981), S. 21.

³²¹ Königswieser (1991), S. 95.

³²² Rechten (1990), S. 53.

³²³ Holzkamp (2012), S. 21.

³²⁴ Markard (2009), S. 104.

³²⁵ Holzkamp (1993), S. 20.

Kategorien machen es möglich, bestimmte Aspekte der Realität adäquat oder weniger adäquat zu erfassen und zu thematisieren. Bereits die Entscheidung, bestimmte Kategorien für die Theorie zu benutzen hat Einfluss darauf, wie weit die auf dieser Basis formulierte Theorie überhaupt dazu in der Lage ist, Wirklichkeit zu begreifen und so die eigene Arbeitspraxis besser zu bewältigen.³²⁶

Kategorien haben immer eine gesellschaftlich vermittelte Bedeutung (weil Spracherwerb und Sprachverständnis innerhalb gesellschaftlicher Verhältnisse erworben und - wie wir sahen - auch von den Medien nachhaltig geprägt werden). Daher kommen in den verwendeten Kategorien immer auch die gesellschaftlichen Verhältnisse zum Ausdruck und wie das entsprechende Subjekt diese Verhältnisse sieht. Die Bedeutung gesellschaftlicher Verhältnisse für die Bestimmung der Kategorien kann am Beispiel eines Begriffes wie Frustrationstoleranz nachvollzogen werden:

„Ist bspw. ‚Frustrationstoleranz‘ ein Begriff, der es begünstigt, dass man sich widrigen [gesellschaftlichen] Umständen beugt, ‚Frustrationen‘ hinnimmt, ist ‚Frustrationstoleranz‘ also ein Anpassungsbegriff, oder bedeutet ‚Frustrationstoleranz‘ eine Haltung, Probleme, Fehlschläge, Widerstände zugunsten einer längerfristigen Veränderungsperspektive aushalten zu können?“³²⁷

Der Bezug zu gesellschaftlichen Verhältnissen ist ein Schlüssel, um adäquate Kategorien zur Beschreibung von Gruppenprozessen zu begründen. Da Gruppenprozesse das Ensemble gesellschaftlicher Verhältnisse sind, sind diese ohne gesellschaftlichen, in entsprechenden Kategorien ausgedrückten Bezügen nicht vernünftig zu begreifen.

Wenn gesellschaftliche Bezüge wesentlicher Bestandteil sinnvoller Kategorien sind, dann ist die Problematisierung und Kritik der verwendeten Kategorien Bestandteil jeglicher Theoriebildung, da diese das Bewusstsein der Subjekte formen:

„Ob man diese Gesellschaft als soziale Marktwirtschaft, als Risikogesellschaft, als Ambiente postmoderner Flaneure oder als ordinäre kapitalistische Barbarei betrachtet, ist umstritten, aber für die Aufschlüsselung von Erfahrungen wesentlich, je nach Lage der Dinge auch praktisch relevant.“³²⁸

Kategorien und Begriffe, mit denen Gruppenexperten die Realität des Gruppenprozesses beschreiben, müssen auf ihren angemessenen Gegenstandsbezug kritisch überprüft werden. Denn mit diesen Katego-

rien werden Möglichkeiten entweder eröffnet oder verschlossen, mit denen eine Gruppe ihre Situation klären und sich steuern kann.

GruppendynamikerInnen haben die Bedeutung der Verbalisierung von Gruppenphänomenen und damit die Bedeutung der dazu real verwendeten Worte für ihre praktische Arbeit hervorgehoben, allerdings indirekt. Wenn es heißt, dass "die prozeßbezogenen Themen, Beobachtungen, Einschätzungen, Bewertungen, Erwartungen und Befürchtungen etc., ... in der Gruppe zur Sprache kommen und nicht aus dem Diskurs ausgeschlossen"³²⁹ werden dürfen, dann folgt aus der Notwendigkeit der verbalen Thematisierung logisch auch die Versprachlichung in angemessenen Kategorien.

Der Verzicht auf eine Verbalisierung in angemessenen Begriffen und Kategorien funktioniert als Ausschluss, als "Tabuisierung".³³⁰ Dadurch entziehen sich die mit diesen Themen verbundenen Sichtweisen auf Gruppenprobleme der Möglichkeit, sich darüber in der Gruppe zu verständigen und zu vertieften Einsichten über Zusammenhänge zu kommen. Je nachdem, welche Kategorien dabei verwendet werden, kann etwas thematisiert werden, ohne dass es thematisiert ist, weil die verwendete Kategorie das eigentliche Thema vernebelt.

Das Wissen um die Bedeutung der Thematisierung von Gruppenproblemen führt jedoch nicht dazu, dass über die verwendeten Kategorien kritisch reflektiert und diese schlüssig begründet werden. Die kritiklose Übernahme grundlegender, aus der Tradition kommende Kategorien und Begriffe sowie deren kontinuierliche Ergänzung durch vom Marketing vorangetriebenen Begriffe ist einer der Gründe dafür, dass die Differenz zwischen dem, was die Gruppenexperten real tun und dem, was sie zu tun meinen hoch ist.³³¹

6.2 Praxis der Unterwerfung

Ausschluss von Rationalität und Vernunft aus dem Gruppenprozess

In ihrer konkreten Arbeitspraxis hantieren die meisten Gruppenexperten mit Theorieversatzstücken, Begriffen und Kategorien, die zu einer

³²⁹ Schattenhofer (2001), S. 43.

³³⁰ „In der Praxis selbstorganisierter Gruppen und Organisationen erscheint es eher so, daß Fragen der Leitung sowie der Machtverteilung - ähnlich wie in hierarchisierten Gruppen - tabuisiert werden, mit der Folge, daß das Tabuisierte nicht gestaltet werden kann.“ Schattenhofer/Weigand (1998), S. 21.

³³¹ „In den postmodernistischen Theoriekonstruktionen unthematisiert bleibt grundsätzlich die Differenz zwischen dem, was die Menschen zu tun meinen, und dem, was sie wirklich tun.“ Seppmann (2016), S. 107.

³²⁶ vgl.: Lukács (1962), S. 88/89.

³²⁷ Markard (2009), S. 69.

³²⁸ Markard (2009), S. 87.

Mystifizierung der Verhältnisse beitragen. Wenn Geramanis von "fremdgesteuerten Kontexte(n)" schreibt,³³² dann ist damit ausgedrückt, dass irgendetwas begrifflich nicht zu fassendes "fremdes" einen "Kontext" steuert, der irgendwie auf irgend eine Weise Gruppen geschehen beeinflusst. Erklärt ist damit nichts, mystifiziert alles.

Immer dann, wenn Gruppenexperten nicht verstehen, was gerade passiert, sind ihrer Meinung nach "latente Kräfte am Werk".³³³ Das sie in der Dynamik der Gruppe nicht immer alles verstehen ist kein Drama, denn die Handlungsgründe aller Anwesenden sind nicht zu jedem Zeitpunkt bekannt und können es aufgrund der Anzahl der Menschen in einer Gruppe und ihrer sich in Bewegung befindenden Bedürfnislage auch nicht sein. Diese aber mit angemessenen Begriffen zu besprechen und dadurch aufzudecken, würde mehr Klarheit ins Geschehen bringen. Die Kategorie der "latenten Kräfte" dagegen verstärkt mystische Vorstellungen von Gruppenprozessen vor allem, wenn "unbewußten Kräften" auch noch ein "weitaus größerer Einfluß auf das Verhalten des Individuums zugeschrieben (wird) als den sichtbaren, bewußten Kräften".³³⁴

Nach Ansicht einiger Gruppendynamiker durchdringt ein "spezifischer Kernkonflikt" in jeder Gruppe das Geschehen. Wenn nunmehr in einer Gruppe trotz intensiver Suche ein solcher Konflikt nicht zu erkennen ist, dann ist er trotzdem da, aber "zunächst einmal einfach unentdeckt".³³⁵ Da jedoch fast alle (jede?) Gruppen irgendwann Konflikte haben, muss nach Ausbruch eines beliebigen Konflikts nicht allzu viel Mühe verwendet werden, die dahinterliegenden Interessen und Bedürfnisse und deren Verletzung zu untersuchen, denn es handelt sich dabei um einen «ehda»-Konflikt, also einer der sowieso schon da war und sich nur heimtückisch versteckt hielt, sich quasi als eigenständiges Wesen getarnt hatte und als eine "überdauernde Geste" immer wieder auftritt und die "Handlungsmuster" prägt.

Eine Basis für Mythen über Gruppenprozesse ist das Modell des "gruppendynamischen Raums", das die konzeptionelle Grundlage vieler Gruppenexperten ist. Das zentrale Konzept der Analyse gruppendynamischer Prozesse ist schnell erklärt - oben/unten, nah/fern, drin-

nen/draußen - und den meisten Gruppendynamikern geläufig. Zurück geht das Konzept auf das Jahr 1958, also noch vor die Zeit formulierter Behelfsvorstellungen und basiert auf der Behauptung, dass die Beziehungen zwischen Menschen von drei Bedürfnissen beherrscht werden.³³⁶ Dass war ja das Bestechende daran: Dass der Kern der Funktionsweise von Gruppenprozessen auf einen Bierdeckel passte und einem Ausbildungskandidaten schnell erklärt war.

So ganz geheimer ist den Gruppenexperten ihr eigenes, reduziertes Modell von Gruppenprozessen denn doch nicht. Amann schreibt über die willkürliche Auswahl dieser drei Dimensionen zur Erklärung von Gruppenprozessen, dass dieses Modell zwar Gültigkeit für jedes Verständnis von Gruppenprozessen habe, aber nicht begründen könne, "weshalb diese drei Dimensionen notwendig und ausreichend sind, den gruppendynamischen Prozeß zu verstehen."³³⁷ Und warum es andere nicht sind.

Gerade mit diesem Modell wird deutlich, wie sehr die Gruppendynamik in der Tradition der Psychoanalyse steckengeblieben ist. „Erst in der sozialisationstheoretischen Perspektive wird deutlich, daß diese drei Differenzen auch den zentralen sozialisationstheoretischen Entwicklungsraum der familialen Triade auszeichnen, die sich als widersprüchliche Einheit der drei Aspekte Macht, Sexualität und Zugehörigkeit beschreiben läßt.“³³⁸ Libido und Aggression als grundlegende Triebe und „Behelfsvorstellungen“³³⁹ seien „belangvoll“ zur Erklärung von Gruppenprozessen für jedes Verhalten in der Gruppe. Die Vorstellung, warum diese beiden Triebe belangvoll für Gruppenprozesse seien, muss ebenfalls gar nicht weiter begründet werden.

In der Gruppe gibt es kein richtig oder falsch

Da es für viele Gruppenexperten gar keine Wahrheit und damit kein gesichertes Erkennen gibt, was richtig oder falsch ist, sind „Behelfsvorstellungen“ über Gruppenprozesse auch ausreichend. Das hat Beliebigkeit und Willkür im Umgang mit dem Gegenstand Gruppe zur Folge, weil man falsches und richtiges ja nicht erkennen kann. Die Begriffe "wahr" oder "unwahr", "richtig" oder "falsch" würden ausdrü-

³³² Geramanis (2017), S. 202.

³³³ „Immer wenn Menschen nicht das tun, was sie sagen, wenn jemand - ohne es zu wollen - Verhaltensweisen an den Tag legt, die den anderen unverständlich erscheinen, wenn Rituale ablaufen, deren Sinn niemand (mehr) nachvollziehen kann, dann glauben Gruppendynamiker, daß latente Kräfte am Werk sind.“ Schattenhofer (2001), S. 39.

³³⁴ Schattenhofer (2001), S. 40.

³³⁵ König/Schattenhofer (2006), S. 32.

³³⁶ Amann (2001), S. 32.

³³⁷ Amann (2001), S. 34.

³³⁸ Ebenda

³³⁹ „Libido- und Streit-Objekte, an denen in Gruppen meist kein Mangel herrscht, werden mit Behelfsvorstellungen vom potentiellen Geschlechtspartner, von Vater-, Mutter-, Kind-Rollen etc. theoretisch zugänglich, ohne daß es grundsätzlich einer analytischen Aufhellung frühkindlicher Gegebenheiten bedarf.“ Däumling (1974), S. 33.

cken, für wie angemessen man den Bezug zur objektiven Realität erachtet. Wie schon Freud schrieb, drücke der Begriff der "Wahrheit" eine Beziehung zu dieser Realität aus.³⁴⁰ Nur die Übereinstimmung kann als Wahrheit bezeichnet werden.

Mit der Formulierung des Anspruchs auf Realitätsbezug, also dem Wahrheitsgehalt eines Modells, also verbalisierten Aussagen, die Teile der objektiven Realität des Modell korrekt wiedergeben, wäre eine Diskussion überhaupt erst führbar, die eigene Position dadurch natürlich auch angreifbar. Dass kritische Diskussionen über die Angemessenheit gebräuchlicher Theorien und Modelle gar nicht gewünscht sind, kommt in der behaupteten Ablehnung eines Wahrheitsanspruchs zum Ausdruck.

Die Weigerung, die Kategorie der Wahrheit zu verwenden ist identisch mit der Weigerung, für seine getroffenen Aussagen Position zu beziehen, einen Standpunkt zu vertreten und diesen zu begründen. Das wäre konfliktträchtig und kostete Zeit zur Klärung. Um wie viel erbaulicher ist es dagegen, in Konfliktsituationen jederzeit den Rückzug antreten zu können, weil man ja gar keine Wahrheit vertrete, sondern nur eine subjektive Interpretation. Eine subjektive Interpretation ohne Anspruch auf Verallgemeinerung kann jedoch in ihrer Subjektivität kaum infrage gestellt werden. Sie ist – und das ist das fatale – jedoch dennoch wirksam und beeinflusst das Denken, kann aber nicht vernünftig diskutiert werden. (Nebenbei ist die Aussage, dass es keine Wahrheit gäbe paradox, also eine geistige Verkeilung der Gedanken. Denn hinter dieser Aussage steckt die Behauptung, dass es keinerlei Wahrheit gäbe, aber eine schon: Es gibt keine Wahrheit.)

Das wiederum befördert die Mystik über das Verständnis von Gruppen, weil man eben jetzt überhaupt nicht mehr weiß, was wahr ist und unwahr, was richtig ist oder falsch, also wie es ist und wie es nicht ist. Alles steht gleichberechtigt nebeneinander: oberflächliches, unsinniges, widersprüchliches, irrationales. Wenn das Hirn aber erst mal ausgeschaltet ist, marodiert nur noch das Gefühl, das durch praktische Tätigkeit innerhalb der herrschenden Verhältnisse geformte Unbewusste. Das bestätigt wiederum, was soeben behauptet, nämlich das Gruppenprozesse rational nicht zu erfassen, sondern unbewusste mystische Kräfte am Werk seien.

Mystifizierung und Standpunktlosigkeit haben Beliebigkeit zur Folge. Diese Beliebigkeit zeigt sich im praktischen Handeln der Gruppen-

experten und deren realen Interventionen. Widerspruch von TeilnehmerInnen gegen die Interventionen von Trainern werden je nach Gefühlslage eines Trainers mal als „gut das du dich endlich auch mal traust“ oder als Widerstand gedeutet und pathologisiert. Wenn Widerstand auftritt, wird dieser mal kooperativ geklärt, mal mit einer manipulativen Intervention beseitigt, die die Macht des Trainers stärkt, aber das Gruppenmitglied ausknockt: "Mir ist schon aufgefallen, dass du hier in der Gruppe immer gegen alles opponierst. Wäre es möglich, dass da was altes bei dir ist?"

Die Feindseligkeit gegenüber Denken und Vernunft und die Überhöhung des «reinen» Gefühls und der emotionalisierten Beziehungsgestaltung sind in der gruppenspezifischen Praxis ein Arbeitsprinzipien. Jede/r der/die es wagt in einem gruppenspezifischen Training Notizen zu machen, ist sofort verdächtig. Notizen als Ausdruck des Wunsches nach kognitiver Reflexion und Herstellung eines Gesamtzusammenhangs, der über die schöne Gruppensituation hinausführt, sind unerwünscht.³⁴¹ Wer sich Notizen macht, weil er/sie denken wolle statt nur zu fühlen, drücke sich auf diese Weise vor den Spannungen in der Gruppe und zeige damit, dass er/sie "zu sehr im Kopfe" sei. Notizen werden zwar nicht explizit verboten, aber eine weitere, manipulative Intervention des Trainers genügt, die Gruppe gegen sich aufzubringen und das Gruppenmitglied verzichtet "freiwillig" darauf. Die Praxis der traditionellen Gruppendynamik trägt dazu bei, die menschliche Fähigkeit zu Rationalität und Vernunft weiter auszuhöhlen.

Prägung einer isolierten, sozialdarwinistischen Persönlichkeit

Es scheint so, als sei das Ziel gruppenspezifischer Arbeit auch die Mündigkeit des Bürgers, äh, Pardon: des Gruppenmitglieds im Gruppenprozess - nicht des Bürgers. Es gehe „grundlegend darum, dass sich das Individuum seiner eigenen Haltung und Verantwortung [!] innerhalb der unterschiedlichen Gruppen, denen es angehört, bewusst wird und sich dabei seine Identität und Mündigkeit bewahrt.“³⁴² Ausreichend mündig ist das Individuum aber schon dann, wenn es diesem gelingt, "fremdbestimmte Kontexte" zu ignorieren und sich innerhalb der Gruppengrenzen identisch und mündig zu fühlen und in der konkreten Gruppe handlungsfähig zu sein.

³⁴⁰ s. Anmerkung 311.

³⁴¹ Schwertfeger schreibt über Psychosekte: „Wer sich Notizen macht, reflektiert das Gesagte und merkt daher, welcher Unsinn oft geredet wird. Doch Nachdenken ist nicht erwünscht.“ Schwertfeger (1998), S. 65.

³⁴² Geramanis (2017), S. 131.

Um dieses Gefühl der Mündigkeit herzustellen, muss das Individuum als Einzelperson gestärkt werden. "Ich-Stärkung", "persönliches Wachstum", "Autonomie", "Selbstverwirklichung" sind Begriffe, in denen die aufs isolierte Individuum fokussierte Denkweise auch kategorial zum Ausdruck kommt und die wichtige Ziele gruppenspezifischer Tätigkeit sind. Individuelle Entwicklungsinteressen und „Zusammenarbeit“ mit anderen sind Ausgangspunkt der Überlegungen von Gruppenexperten, nicht die Kooperation. Die vom Trainer in der gruppenspezifischen Praxis häufig aufgestellte Forderung, gefälligst «in Beziehung zu gehen», scheint dem zu widersprechen. Es hat aber in der Praxis häufig nur die Funktion, die Beziehung zu anderen für eigene Entwicklungsprozesse zu benutzen. Der Eindruck, dass die anderen nur "als Vehikel für Selbstverwirklichung mißbraucht"³⁴³ wird, Beziehungen also vom Individuum funktionalisiert werden, kann in der Praxis durch die genaue Betrachtung des Gesamtzusammenhangs bestätigt werden, in dem dieses in "Beziehung gehen" stattfindet.

Das gerade die sich humanistisch bezeichnende Psychologie zur Funktionalisierung von Beziehungen beiträgt, ist bei Maslow lesbar. Dieser schreibt, dass „Umwelt“ nicht Bedingung menschlicher Praxis und psychischer Prozesse sei, sondern „primär ein Mittel für die selbstverwirklichenden Zwecke ist. Das ist wahrhaft psychologische Freiheit“.³⁴⁴ Die in der Psychoszene vorangetriebene Individualisierung und der Fokus allein auf sich selbst trägt nach Meinung von Tändler "unübersehbar quasi-religiöse Züge“.³⁴⁵

Im Training erhöhen die Menschen zwar ihre Sozialkompetenz, weil sie verstehen, das eigenes Verhalten und Gruppenprozesse irgendwie miteinander verknüpft sind. Aber es bleibt ein egozentrischer Blick. Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit werden dadurch selten grundlegend verbessert. Das wird an beispielhaften Schlussfolgerungen deutlich, die TeilnehmerInnen als Resümee aus einer Woche Training gezogen haben:

- "Am Ende des Trainings habe ich mich wieder daran erinnert, das ich mir vorgenommen hatte, in erster Linie auf mich selber zu achten und darauf, was ich im Moment möchte."
- "Ich habe gelernt, dass ich in meiner jetzigen Situation zuerst mit mir selbst Reine kommen muss, bevor ich mich auf andere Menschen einlassen will und kann."

³⁴³ Molter (1981), S. 62.

³⁴⁴ Maslow (1981), S. 98.

³⁴⁵ Tändler (2016), S. 337.

- "Ich habe nicht verstanden, warum ich mich in einer großen Gruppe nicht so verhalten kann, wie in einer kleinen Gruppe. Das ist mir immer noch nicht klar und ich denke weiterhin darüber nach."
- "Ich wollte lernen, wie ich das anstelle, dass ich zuerst auf mich schaue, wenn mich was stört. Ich habe im Training gemerkt, dass diese Störungen oft viel mehr mit mir zu tun haben, als mit den Menschen um mich rum."
- "Für mich war ein eindrückliches Erlebnis, dass ich in der Mitte der Trainingswoche ganz ruhig wurde und in mich gekehrt war. Es gab keinerlei beunruhigende Gedanken über die Vergangenheit oder über die Zukunft. Es war so, als müsste ich über gar nichts nachdenken und ich war in gewisser Weise mit mir und der Welt zufrieden."

Letztendlich vertritt die in der Tradition von Psychoanalyse und Humanistischen Psychologie stehende Gruppendynamik ein sozialdarwinistisches Menschenbild. Verhalten wird als in der individuellen Psyche festgelegt bestimmt. Nicht die Erfüllung oder Verletzung von Interessen innerhalb kapitalistischer Verhältnisse führe zu einer bestimmten Verhaltensweise in der Gruppe, sondern die im Subjekt liegenden anonymen Kräfte des Triebes. Nur wer hier steuernd eingreift und sich weiterentwickelt, kommt auch mit Gruppenprozessen klar, egal unter welchen Bedingungen sich diese entfalten.

Die Verfeinerung der Triebtheorie ignoriert zwar äußere Einflüsse nicht, betrachtet diese jedoch nur als ein Faktor unter vielen. Die letztendliche Ursache des Verhaltens liege immer beim Subjekt. Weil die kapitalistische Umwelt durchaus als feindselig wahrgenommen, aber sprachlich nicht auf den Begriff gebracht wird, muss sich das Subjekt individuell stärken, um hier zu leben und zu überleben. Dieses Menschenbild ist sozialdarwinistisch und trostlos dazu und so fragt ein Gruppendynamiker resigniert, ob "sich die Anstrengungen um die eigene Identität" überhaupt noch lohnen, "wenn wir wissen, daß das verantwortliche Selbst ausweglos auf sich und seine Trostlosigkeit zurückgeworfen ist?"³⁴⁶

Mystifizierung von Führung und Macht

Eine grundlegende methodische Schwäche von Lewin als Urvater der Gruppendynamik führte zu entsprechend affirmativen Vorstellungen über die Funktion von Führung in Gruppen und Führungsverhalten. Dieser hatte wesentliche Erkenntnisse um das Verhältnis zwischen Gruppe und Führung aus Experimenten mit Kindern gewonnen.

³⁴⁶ Weigand (1998), S. 86.

Auf dieser Erkenntnisbasis entwickelte Ansichten über Führung sind insofern zweifelhaft, weil Kinder keine Erwachsenen sind. Sie bedürfen aufgrund ihrer biologisch-sozialen Situation der Anleitung, Steuerung und Verantwortungsübernahme durch eine erwachsene Person. Die Übertragung der aus der Beschäftigung mit Kindern gewonnenen Erkenntnisse führt zu einem Führungsverständnis, als hätte man es mit kleinen Kindern zu tun.

Gruppenexperten betrachten Führung als ein rein gruppenspezifisches Problem. Dabei werden die gesellschaftliche Verhältnisse auch beim Thema Führung in Gruppen ignoriert, die ökonomische Funktion von Führung übersehen. Führung braucht es jedoch nur in (kapitalistischen) Klassengesellschaften. Führung, so schreibt es der Organisationspsychologin Neuberger, sei "keine notwendige Einrichtung, sondern bloß eine ökonomisch sinnvolle oder herrschaftstechnisch praktikable: gewünschte Wirkungen können mit personaler Führung einfacher, schneller, billiger, unauffälliger etc. erzielt werden." Bei Führung, so schreibt er weiter, gehe es darum, "Privilegien und Ressourcen unter eigene Verfügung zu bringen".³⁴⁷

Das die vorherrschenden Begriffe und das Verständnis von Führung möglicherweise nur für in kapitalistischen Verhältnissen agierende Gruppen gilt, wird von Gruppenexperten als Möglichkeit nicht einmal in Betracht gezogen. Die gesellschaftliche Funktion von Führung als erniedrigende Unterwerfung der Subjekte unter fremdbestimmte Verhältnisse kann von Gruppendynamikern auch gar nicht thematisiert werden, weil das privilegierte Setting des Trainings genau diese Zwänge und Unterwerfungen durch die Laboratoriumssituation auf der Ebene der oberflächlichen Wahrnehmung auszuschalten scheint. Durch diesen Ausschluss muss es zu der Vorstellung kommen, dass Führung eine an der Persönlichkeit und dem Selbstverständnis hängende Stilfrage sei.

In Gruppenprozessen kann immer beobachtet werden: Sobald einer Person in einer Gruppe formal gleichgestellter Gruppenmitglieder die formale Leitungsrolle explizit übertragen wird, sinkt die Bereitschaft der restlichen Gruppe, aktiv ins Geschehen einzugreifen - und zwar unabhängig vom Führungsstil und unabhängig von der Organisation. Es entsteht eine passive Atmosphäre.

Durch mangelnde Aktivitäts- und Kooperationsbereitschaft in dieser Situation entsteht die Vorstellung, dass es – dabei Ursache und

Auswirkung vertauschend - ohne Führung nicht gehe. Der Grund für die Passivität ist die Existenz von Führung. Mit der Passivität der Gruppenmitglieder wird wiederum die Notwendigkeit von Führung gerechtfertigt.

Führungsverhalten auf der einen Seite, der Umgang von Gruppenmitgliedern mit Führung auf der anderen Seite ist eine Folge der lebenslangen Erfahrung mit Führung in Klassenverhältnissen und gehören offenkundig zusammen. Mit dem antigesellschaftlichen Verständnis der Gruppenexperten von Führung werden diese Zusammenhänge aus dem Erkenntnisprozess ausgeschlossen.

Dass die im Laboratorium gemachten sozialromantischen Erfahrungen mit Führung in Gruppen wenig mit der Außenwelt zu tun hat, zeigt die Praxis dort. Spätestens in Krisenzeiten wird deutlich, dass in Schönwetterzeiten oder im Urlaub des Laboratoriums trefflich kooperative und beziehungsorientierte Führungsstile praktiziert und darüber philosophiert werden kann, solange der Laden läuft und die Gruppenmitglieder deshalb freiwillig das tun, was sie tun sollen. Die Fassade einer beziehungsorientierten «wertschätzenden» Führungsbeziehung bröckelt aber in der Krise. In Krisenzeiten (wenn es nunmehr offen gegen Interessen der Subjekte geht) werden die realen Machtverhältnisse und eine Neigung zum Kasernenton an den Stellen deutlich, an denen über wirklich wichtiges zu entscheiden ist - die Menschen es wagen, nicht mehr so zu wollen, wie sie sollen.

Das Macht ein Merkmal jeder sozialen Beziehung sei³⁴⁸ ist ja nicht strittig, jedoch nicht einmal die Hälfte der Wahrheit. Denn die gesellschaftlich vermittelte Macht entsprechender Machtträger betrifft nicht nur die unmittelbar gegenüber Sitzenden, sondern auch Menschen, die sich nicht im Raum aufhalten. Der Geschäftsführer einer AG übt Macht über alle Organisationsmitglieder aus. Die eigentliche Macht ist gesellschaftlicher Natur.

Indem die gesellschaftlich-materiellen Bedingungen der Machtbasis ignoriert und nur auf Sozialkompetenz und Gruppenprozess reduziert werden, werden wichtige Bestandteile der Machtbasis der Wahrnehmung der Beteiligten entzogen, obwohl diese trotzdem - unthematisierbar - wirksam sind und das Verhalten bestimmen. Es scheint doch ganz offenkundig, dass die Macht eines Räubers, die Handlungsfähigkeit des Gegenübers einzuschränken, nicht von seiner Fähigkeit ausgeht, die Beziehung zu gestalten, sondern von dessen Verfügungsge-

³⁴⁷ Vgl.: Neuberger (2002), S. 62/63.

³⁴⁸ König/Schattenhofer (2006), S. 37.

walt über eine Waffe, also über materielle Bedingungen - auch wenn es die "freie" Entscheidung des Beraubten ist, der Anweisung des Räubers nunmehr Folge zu leisten und die Geldbörse rauszurücken.

Ein Arbeitsloser wird in einer Gruppe selten die Einflussmöglichkeiten realisieren können, wie ein Lehrer oder Manager. Die Aussage eines Arbeitslosen hat nicht die gleiche Wirkung wie die eines Professors, selbst wenn die Worte identisch sind. Es genügt allein das Etikett der Rolle und damit eine Vorstellung vom gesellschaftlichen Status und der Bedeutung der Person, dass die anderen in der Gruppe darauf anders reagieren, den geäußerten Worten des Professors mehr Bedeutung zukommen lassen und dadurch der Professor mehr "Macht" hat.

Es ist aber nicht nur das Rollenetikett, das die Menschen unterschiedlich reagieren lässt, sondern tatsächlich auch das reale Verhalten in der Gruppe und das jeweils unterschiedliche Selbstbewusstsein und die Souveränität der auftretenden Personen. Der Glaube aber, dass es im wesentlichen die soziale Kompetenz des Professors sei und nicht seine gesellschaftliche Position, die ihm höheren Einfluss in der Gruppe ermöglicht, zerschellt an der Beobachtung, dass die Emeritierung des Professors nachhaltigen Einfluss auf sein Verhalten und seine Macht in den unterschiedlichen Gruppen hat.

Auch die Existenz des Trainer/der Trainerin und die dadurch ausgelösten Phantasien und Prozesse lassen solche Vorstellungen als reduziert erscheinen. Denn die grundlegende Machtbeziehung zwischen Trainer und Teilnehmer ist nicht psychologischer Natur, sondern durch besondere strukturelle und gesellschaftliche Ursachen bedingt. Trainer können sich in der Gruppe nicht freimachen von ihrem gesellschaftlichen Zweck, der in ihrem jeweils konkreten Auftrag zum Ausdruck kommt und der bestimmend ist für das Interventionsverhalten im Laboratorium.

Der Versuch von Gruppenexperten, durch Abstinenz ihre Trainermacht zu reduzieren um auf diese Weise den "reinen" Gruppenprozess zu befördern, bewirkt das Gegenteil. Der schweigsame, mit bedeutungsschwangerem Gesicht den Gruppenprozess beobachtende Trainer oder Trainerin bekommt durch das Schweigen eine hohe Machtvollkommenheit. Die Beteiligten fragen sich immer wieder, was der/die Trainerin wirklich denkt. Sie bemühen sich, alles "richtig" zu machen. Diese Verhaltensweisen führen in der emotional so angespannten Situation in der Tat dazu, dass das Thema Macht nur als Beziehungsproblem und Phantasieproblem im hier und jetzt der Gruppe

betrachtet werden kann. Das Bedürfnis der rationalen Betrachtung gesellschaftlicher Verhältnisse und deren Zusammenhang mit Machtphänomenen in Gruppen verschwindet im Feuer ganz anderer virulenter Bedürfnisse und Nöte des Subjekts im hier-und-jetzt des Laboratoriums.

Wenn aber Macht und deren Ausübung gar als Grundbedürfnis menschlicher Praxis betrachtet wird (s. "gruppenspezifischer Raum"), dann muss man sich der komplizierten Betrachtung gesellschaftlicher Gesamtzusammenhänge nicht mehr unterwerfen, sondern kann nur noch resigniert das Verhalten der Menschen als "Narzismus" oder "Machtgier" kategorisieren.

Nur wer das Laboratorium in einem Viersternehotel (Stichwort: privilegiertes Setting) als eine Form von Gruppe betrachtet, in der verallgemeinerbare Erkenntnisse über das Verhältnis von Führung, Macht und Gruppe unter Ausschluss der gesellschaftlichen Verhältnisse gewonnen werden können, kann sich mit der oberflächlich-naiven Erklärung zufrieden geben, dass eine Person "nur so mächtig (sei), wie die andere Person sich den fremden Willen aufzwingen lässt."³⁴⁹ Die reduzierte Sichtweise auf Führung und Macht stärkt die Mystik und sichert dadurch gesellschaftliche Macht, die sich im Machtgefälle der jeweiligen Gruppenprozesse in unterschiedlicher Erscheinungsform ausdrückt und denen die nichtmächtigen Gruppenmitglieder nunmehr ohnmächtig gegenüber sitzen.

Pathologisierung menschlichen Verhaltens

Gesellschaft ist objektiv da, obwohl sie abstrakt ist. Gesellschaftliche Prozesse konkretisieren sich in jeder Gruppe und ihrer Dynamik und machen es natürlich anspruchsvoller, Gruppenprozesse zu verstehen und handlungsfähig zu werden.

Dass man Komplexität reduzieren müsse, um handlungsfähig zu werden³⁵⁰ ist die Begründung dafür, Gesellschaft auszuschließen. Der Ruf nach Reduzierung von Komplexität bedeutet aber nichts anderes als das Eingeständnis, dass die Komplexität einen persönlich geistig überfordert, weil die eigenen theoretischen Mittel unzureichend sind. Das in der Gruppendynamik grundlegende und schematisch angewendete Arbeitsprinzip des „hier-und-jetzt“ ist auch Eingeständnis dieser Überforderung.

³⁴⁹ Geramanis (2017), S. 68.

³⁵⁰ vgl.: Geramanis (2017), S. 69.

Die Pathologisierung menschlichen Verhaltens geht zurück auf Psychoanalyse und Humanistische Psychologie. Rogers trennt ein "wahres Selbst"³⁵¹ von einem irgendwie unwahren Selbst. Die vorgenommene Trennung zwischen wahren und unwahren Selbst dient wie der Rollenbegriff dazu, außenliegende Widersprüche in das Individuum zu verlagern. Denn wenn ich etwas tue, das ich "selbst" eigentlich nicht will, ich es aber dennoch "unselbst" tue, bin ich es zwar, der entscheidet, das eine zu tun und das andere zu lassen. Doch ich stehe vor diesem Entscheidungsdilemma aufgrund äußerer Bedingungen, die mich in solche Entscheidungsnot bringe. Das psychische Dilemma zwischen selbst und unselbst ist also Ausdruck des Dilemmas vorfindlicher Bedingungen, wird aber pathologisiert.

Wenn ich mich entscheide, länger zu arbeiten, obwohl ich eigentlich bei meiner Familie sein will, habe ich gute Gründe, eine Entscheidung gegen einen Abend in der Familie zu fällen, wenn ich bestimmte Karriereinteressen habe, deren Realisierung Voraussetzung ist, um meine Familie materiell gut versorgen zu können und in der Nachbarschaft respektvoll behandelt zu werden oder weil ich hoffe, bei der nächsten Entlassungsrunde nicht dabei zu sein. Eine solche Entscheidung zu pathologisieren („Karrierist“, „Workoholic“) wäre das Eingeständnis, nichts begriffen zu haben.

Pathologisierungsvorwürfe liegen bereits in der Verwendung bestimmter Kategorien. Die Unsitte, allen möglichen und unmöglichen Worten die Silbe "Selbst" voran zu stellen und sei die so entstandene Kategorie noch so absurd (z. B. "Selbstmotivation", "Selbstausschöpfung", "Selbstorganisation", "Selbstermächtigung", "Selbstbestimmung", "Selbstverantwortung" ...), liefert die kategoriale Grundlage zur Pathologisierung. Es ist z. B. ein interessantes Phänomen, dass der marxistische Terminus der "Ausbeutung" im öffentlichen Diskurs diskreditiert ist, aber mit der Vorsilbe "Selbst" wieder geläutert um die Kurve kommt,³⁵² weil nunmehr die Ausbeutung zu einem individuellen Problem pathologisiert werden kann: "Du bist selbst schuld wenn du für so wenig Geld arbeiten gehst." (Diesen Satz habe ich öfter gehört.) Damit wird deutlich gemacht, dass zu Lande, zu Wasser und in der Luft man immer selbst es ist, der es vergeigt und niemals irgendwelche gesellschaftlichen Bedingungen verantwortlich gemacht wer-

den können. Indem gesellschaftliche Verhältnisse als bestimmend für das menschliche Dasein ausgeschlossen werden, erweisen sich Humanistische Psychologie und Gruppendynamik als inhuman,³⁵³ weil dem Individuum die ganze Last aufgebürdet wird.

Pathologisierung bedeutet auch den Abbruch realer Veränderungsmöglichkeit, weil sich der Fokus auf den individuellen psychischen Prozess und auf den Gruppenprozess richtet. Eine Verständigung über die das individuelle Dilemma und den Gruppenprozess auslösende äußere Bedingungen ist nicht mehr möglich, weil in den Unzulänglichkeiten der individuellen Psyche gerührt wird. Osterkamp schreibt, dass mit solchen Pathologisierungen "jede Verständigung über die systematischen Behinderungen eines selbstbewussten/selbstbestimmten Lebens - sowie das eigene Mitwirken an diesen Behinderungen - von vornherein unmöglich gemacht" sei.³⁵⁴

Die Beziehung zerstörende Wirkung von Pathologisierung des Verhaltens und damit die Zerstörung der Verständigungs- und Kooperationsmöglichkeit erlebe ich in der Psychoszene immer wieder am eigenen Leib. Mein Ärger und meine Wut auf die Verhältnisse werden nicht akzeptiert als aus der berechtigten Kritik dieser Verhältnisse resultierend. Sie werden als (aus der Kindheit resultierende) persönliche Defizite pathologisiert. Damit ist der Dialog mit mir abgebrochen, weil ich mich entweder innerlich zurückziehe und schweige (weil ich nicht ständig über meine Defizite reden will) oder ich zum Gegenangriff übergehe (weil ich nicht ständig über meine Defizite reden will). Pathologisierung macht beide Seiten einsam.

In welcher fatalen Weise allein der den kapitalistischen Verhältnissen erwachsende Zeitdruck (s. Kapitel 4.1) gruppendynamische Prozesse bestimmt, ist nirgends auch nur als theoretisches Problem erfasst. Wenn aber relevante Bedingungen wie Zeitdruck als Ursache bestimmter gruppendynamischer Phänomene weder konzeptionell berücksichtigt, noch praktisch thematisiert werden, dann ist deren Bedeutung dadurch ja nicht verschwunden, aber sie kann von den Subjekten nicht verstanden werden.

Die Pathologisierung hat gravierenden Einfluss auf den Umgang der Menschen miteinander im Gruppenprozess. Einerseits gehen die Menschen nicht gut mit sich selbst um, weil diese sich selbst die Verantwortung für auftretende Probleme geben, die für den Einzelnen un-

³⁵¹ vgl: Rogers (1977), S. 42 ff.

³⁵² Nellessen bezeichnet den Tatbestand, dass Trainer sich gezwungen sehen für Tagessätze zu arbeiten, von denen sie nur leben könnten, wenn sie besonders viel arbeiteten, als "Selbstausschöpfung": „Bei max. 100 Trainingstagen im Jahr - mehr ist um den Preis der Selbstausschöpfung nicht möglich - ergibt das DM 50.000. Das genügt nicht, eine von größten Sorgen freie finanzielle Existenz aufzubauen." Nellessen (1997), S. 73.

³⁵³ vgl.: Weber (2017b), S. 167.

³⁵⁴ Osterkamp (2017), S. 34.

ter diesen Bedingungen nicht zu bewältigen sind. Man sei zu unerfahren, unzureichend, unqualifiziert, zu wenig entwickelt. Andererseits wird auch das Gegenüber, werden die anderen Menschen pathologisiert und abgewertet, weil diese auch ihre Probleme nicht lösen. Man will aufgrund der vorherrschenden Ideologie über Mensch und Gruppe nicht die Bedingungen sehen, die Handlungsmöglichkeiten bei sich, aber auch bei anderen einschränken und schränkt daher über Vorwürfe und Pathologisierung von sich und anderen die Möglichkeiten gemeinsamer Kooperation ein.

6.3 Akzeptanz der Beschränkung individueller Lebensmöglichkeiten

Der Mensch im Kapitalismus ist nicht frei und im Arbeitsprozess schon mal gar nicht:

„Jedes Team kann die eigene Arbeit innerhalb gesetzter Grenzen selbst gestalten. Ohne einen solchen Freiraum gibt es nichts zu steuern und zu bestimmen. Wenn alles vorgegeben ist, sollte man nicht von Teamarbeit sprechen. Der Raum zur Selbststeuerung kann verschieden weit gesteckt sein und führt zu unterschiedlichen Graden der Selbstbestimmung.“³⁵⁵

Der Freiraum wird von der Macht gegeben. Er kann von dieser aber auch jederzeit wieder genommen werden. Wenn er wieder genommen ist, kann man auch nichts machen, aber man sollte dann wenigstens nicht mehr von Teamarbeit... reden.

„Partizipation“, so schrieb es Holzkamp-Osterkamp schon vor 40 Jahren, ist die Heranziehung von Arbeitsgruppen oder Teams bei der Gestaltung ihrer die unmittelbare Arbeit betreffenden Angelegenheiten. Hervorzuheben sei, dass dabei den Subjekten keineswegs weitergehende Entscheidungsbefugnisse übertragen wurden, sondern lediglich „die Verfügungsgewalt über den kleinen Ausschnitt des Gesamtbetriebes, den sie täglich vor Augen haben“³⁵⁶

Die Grenzen der „Selbststeuerung“ werden von den Gruppenexperten nicht nur aufgrund ihrer Theorie hingenommen, sondern auch aufgrund ihrer Klassenlage. Sie können nicht fragen, wer mit welchem Interesse auf Basis welcher Macht Grenzen einer Gruppe setzen kann, die zwingend einzuhalten sind (und die in der Regel ökonomischer Natur sind). Das würde ernsthaften Ärger mit ihrem Auftraggeber zur

Folge haben, der möglichst schnell möglichst „praxisnahe“ Ergebnisse sehen will und keine aufmüppigen MitarbeiterInnen.

Wirkliche Selbstbestimmung ist Gruppendynamikern suspekt. Besonders extrem hat es der ehemalige Berufssoldat Geramanis formuliert: „Sind wir frei, wenn wir vollkommen willkürlich und nach eigenem Gutdünken handeln?“ fragt dieser besorgt.³⁵⁷ Nein natürlich nicht, denn die Subjekte sind nach dieser Lesart nur frei und selbstbestimmt, wenn diese nach dem Gutdünken der anderen Leistung erbringen dürfen, nach dem Gutdünken der Macht in den Verhältnissen, die den Menschen mit Führungsstärke und Sozialkompetenz ihr eigenes Gutdünken ausgetrieben hat. Die Menschen wollen, was sie wollen sollen. Die so zugerichteten Subjekte gleichen Fischen, die sich in den Weiten des Ozeans wännen, weil sie mit ihren Schwimmbewegungen sicherstellen, dass sie niemals die Glaswände des Aquariums berühren.

Wenn der Gruppendynamiker Velmerig schreibt: "Genauso, wie Selbstbefreiung nur gelingen kann, wenn es auch noch einen Raum außerhalb der herrschenden Zwänge gibt, in den hinein man sich befreien kann",³⁵⁸ dann läuft das auf Selbstbestimmung nach "Feierabend" hinaus. Das heißt nichts anderes, als das es mit Selbstbestimmung und Emanzipation innerhalb dieser Verhältnisse nicht weit her ist, sondern die Subjekte sich dort mit den Krümeln der Selbstbestimmung zufriedengeben müssen, weil über relevantes dort nicht einmal gesprochen werden darf und – dafür sorgen die Kategorien der Gruppenexperten – können es auch gar nicht mehr. Was bleibt ist die Freude, dass man sich außerhalb der Arbeitsmühle einen Raum der Emanzipation tapezieren darf.

Wichtige Grundsatzfragen wie die Höhe des Einkommens, die Menge der Urlaubstage, die Menge der anfallenden und zu bewältigenden Arbeit, die Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets, der Abschlussstermin eines Projekts, die Menge der zur Verfügung stehenden MitarbeiterInnen, die Dauer des Arbeitstages, die zur Verfügung stehende Arbeitsmittel, etc. bleiben von "Selbstbestimmung" oder "Selbststeuerung" unberührt.

Gruppenexperten schließen die Bestimmung der Verhältnisse aus der Definition von "Selbstbestimmung" aus. Mit der Ideologie von "Selbstbestimmung", "Partizipation" oder "Humanisierung" trägt die

³⁵⁵ Edding/Schattenhofer (2012), S. 28/29.

³⁵⁶ Holzkamp-Osterkamp (1975), S. 24.

³⁵⁷ Geramanis (2017), S. 22.

³⁵⁸ Velmerig, in: Supervision 4.2013, S. 22.

Gruppendynamik dazu bei, die Menschen zufrieden zu stellen, ohne dass diese die Beschränkungen ihrer individuellen Lebensmöglichkeiten thematisieren oder verändern und nicht einmal als veränderbar erkennen. Ihnen geht es nicht um selbstbestimmte Selbstbestimmung, sondern um Selbstbestimmung innerhalb fremdbestimmter Verhältnisse. Individuelle Selbstbestimmung muss aber ein Torso bleiben, wenn diese nicht auch die bewusste Bestimmung der Verhältnisse und Bedingungen beinhaltet.³⁵⁹

Bei der Einschränkung der Handlungsfähigkeit der Subjekte und ihren sehr reduzierten Möglichkeiten, auf die Bedingungen ihrer Arbeit Einfluss zu nehmen, ist es unvermeidbar, dass Emotionen auftreten, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit behindern. Jene Emotionen aber, die Leistungsfähigkeit behindern, können nicht hingenommen werden. Eifrig wird der Umgang damit diskutiert. In einem Buch von Doppler und Voigt werden Instrumente und „Tools“ beschrieben, wie damit zu verfahren sei. In einem dieses Werk anpreisenden Anzeigentext heißt es, dass das neu erschienene Werk "durch seinen Tool - Charakter, Kraftfeldanalysen, Stellübungen und Motivationsportfolios helfe(), Emotionen zu steuern, positive Energien zu nutzen und negative in Schach zu halten."³⁶⁰

Im Zuge der Emotionalisierung der Gruppendynamik haben Emotionen zwar den Sieg über die Vernunft davongetragen. Doch welche Emotionen "normal" sind und welche zu einer Intervention und Problematisierung im Gruppenprozess führen, entscheidet der Trainer/die Trainerin aufgrund des Auftrags, der konzeptionellen Überlegungen und durch willkürliches, von der individuellen Persönlichkeit des Trainers/der Trainerin abhängiges, faktisches Handeln in der Gruppe.

7 Abschließende Anmerkungen

Die Pathologisierung menschlichen Verhaltens in und außerhalb von Gruppen führt dazu, dass die Menschen auftretende Probleme in den Neurosen und Fehlverhalten der anderen suchen, sich selbst aber durchaus auch kritisch beäugen. Da die gesellschaftlichen Bedingungen aus dem Blick geraten, diese jedoch Voraussetzungen für die Motivationslage und die Begründungen der Handlungen der Subjekte sind, können diese nur pathologisiert werden.

Dieses Verständnis der Ursachen hat zur Folge, dass die Gespräche außerhalb des öffentlichen Settings vor Abwertungen und Beschuldigungen über Versagen und Blindheit der anderen strotzen. Die Subjekte beschuldigen sich selbst (insgeheim) und andere (solange diese nicht anwesend sind), nicht ausreichend qualifiziert, nicht ausreichend sozial kompetent und überhaupt nicht ausreichend zu sein.

Das Gequatsche der bürgerlichen namentlich der Humanistischen Psychologie vom Wert des Individuums, von Ressourcenorientierung, von der Entdeckung des „wahren Selbst“, von Wachstum und Reifung hilft wenig, solange die Bedingungen dafür nicht ans Licht der öffentlichen Debatte gezerrt werden. Dafür sieht es aber schlecht aus, weil die aufgrund der kapitalistischen Kernstruktur zunehmende Beschleunigung und die damit zusammenhängenden gesellschaftlich-sozialen Verwerfungen die Unübersichtlichkeit der Verhältnisse steigern lässt und die bürgerliche Sicht auf die Verhältnisse keinen Erkenntnisgewinn verspricht.

Dies macht die affirmativ-geistlose Flucht nach vorne notwendig und so wird Geistlosigkeit zum Qualifikationsmerkmal für Führungskräfte, denen unter dem Schlagwort „Führen unter Ungewissheit“ eingebleut wird, dass es keine Schande, sondern Merkmal der Professionalität sei, schnell zu entscheiden, obwohl man zu wenig Informationen zur Verfügung hat, oder auf deutsch: gar nicht durchblickt.

Die aus der Humanistischen Psychologie erwachsende gruppendynamische Praxis ist für die Mittelschichten das Opium, also der ein gutes Gefühl vermittelnde Glaube, dass eine von den gesellschaftlichen Verhältnissen abgekoppelte Nische für Daseinserfüllung und Lebensfreude ausreichend sei.

Der konkrete Arbeitsprozess innerhalb kapitalistischer Klassenverhältnisse reproduziert jedoch das Gefühl der Unzulänglichkeit, so dass

³⁵⁹ Osterkamp (2017), S. 34.

³⁶⁰ Anzeige im Kalender über "Gruppendynamische und organisationsdynamische Veranstaltungen" der DGGO 2014, S. 28.

der Besuch von Seminaren und Trainings angesagt ist, in denen man an sich und seinem Selbst feilt, dabei jedoch lediglich ein Strohfeuer entzündet, an dem man sich für ein Wochenende erwärmen kann, das aber ab Montag in der Mühle des kapitalistischen Produktionsprozesses bald wieder erlischt (von Trainern als profanes „Transferproblem“ gefasst).

Helfen würde nur eine Perspektive, in der diese Prozesse, also die mit gravierenden psychischen Folgen wirksamen Gesamtzusammenhänge aus gesellschaftlichen Klassenverhältnissen, den jeweils konkreten Gruppenprozessen und dem individuellen fühlen, denken und handeln bewusst werden. Nur auf dieser Basis wäre es möglich, echte Kooperation in der Gruppe zu entfalten und eine von Kooperation und nicht Konkurrenz geprägte Perspektive mit anderen zu diskutieren. Das wäre eine Perspektive die deshalb gut tun würde, weil man dann nicht so verdammt allein gelassen ist in den Verhältnissen und sich verstanden fühlen könnte, weil man nicht mehr an der Oberfläche der Phänomene hantiert. Nur das kann eine tragfähige gemeinsame Perspektive ergeben, die sowohl eine emotionale aber auch eine ganz praktische ist.

So gesehen bleibt die Gruppendynamik als Methode und Disziplin wertvoll, jedoch nicht in den traditionellen Formen, in der diese betrieben wird und theoretisch fundiert ist.

8 Literaturverzeichnis

- Abl, Gerald (2010): Kritische Psychologie. Eine Einführung, 2. durchgesehene und erweiterte Auflage Stuttgart.
- Amann, Andreas (2001): Gruppendynamik als reflexive Vergemeinschaftung, in: Antons, Klaus/Amann, Andreas/Clausen, Gisela/König, Oliver/Schattenhofer, Karl (2001): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis, Opladen, S. 28 – 39.
- Antons, Klaus/Amann, Andreas/Clausen, Gisela/König, Oliver/Schattenhofer, Karl (2001): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis, Opladen.
- Antons, Klaus/Stütze-Hebel, Monika (Hrsg.) (2015): Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie, Heidelberg.
- Bachmann, Claus Henning (Hrsg.) (1981): Kritik der Gruppendynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozialen Lernens, Frankfurt/Main.
- Böckenförde, Ernst-Wolfgang (1987): Der Zusammenbruch der Monarchie und die Entstehung der Weimarer Republik, in: Bracher, Karl Dietrich/Funke, Manfred/Jacobsen, Hans-Adolf (Hrsg.): Die Weimarer Republik 1918 – 1933. Politik Wirtschaft Gesellschaft, Bundeszentrale für politische Bildung Bonn, S. 17 – 43.
- Bollinger, Stefan (2018): Vom Schicksal der „wunderlichsten aller Revolutionen“, in: Zeitschrift Marxistische Erneuerung, 115/2018, S. 8 - 21.
- Braunbuch (1968). Kriegs- und Naziverbrecher in der Bundesrepublik und in Westberlin, Nationalrat der nationalen Front des demokratischen Deutschland, Berlin.
- Cartwright, Dorwin (1972): Wie es zur Veränderung von Menschen kommt: Einige Anwendungsmöglichkeiten der Theorie der Gruppendynamik, in: Horn, Klaus (Hrsg.): Gruppendynamik und der ‚subjektive Faktor‘. Repressive Entsublimierung oder politische Praxis, Frankfurt/Main, S. 119 - 138.
- Cooke, B. (2007). The Kurt Lewin–Goodwin Watson FBI/CIA files: A 60th anniversary there-and-then or the here-and-now. Human Relations, 60(3), p. 435–462.
- Däumling, A. M./Fengler, J./Nellessen, L./Svensson, A. (1974): Angewandte Gruppendynamik, Stuttgart.
- Deppe, Frank/Jung, Heinz (1979): Entwicklung und Politik der herrschenden Klasse in der Bundesrepublik, in: Albrecht, Ulrich/Deppe, Frank/Huffschmid, Jörg: Beiträge zu einer Geschichte der Bundesrepublik, 2. Auflage Köln 1980, S. 433 - 486.
- Deutscher Bundestag - Wissenschaftlicher Dienst (2017): Die Konzeption der „Inneren Führung“ der Bundeswehr. Entstehungsgeschichte – Inhalte – Herausforderungen, Aktenzeichen: WD 2 - 3000 - 041/17.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 2. Auflage Frankfurt New York.
- Edding, Cornelia/Schattenhofer, Karl (2012): Einführung in die Teamarbeit, 2. überarbeitete Auflage Heidelberg 2015.

- Edding, Cornelia (1997): die Domestizierung der Gruppendynamik, in: König, Oliver (Hrsg.), Gruppendynamik. Geschichte Theorien Methoden Anwendungen Ausbildung, 2. Auflage München Wien, S. 77-94.
- Engel, Gerhard (2018): Der Platz der Revolution 1918/19 in der deutschen Geschichte und im Geschichtsbild der Deutschen, in: Marx-Engels-Stiftung/Brüning, Gerrit/Baumann, Kurt, Novemberrevolution 1918/19. Ereignis • Deutung • Bedeutung, Essen, S. 17 - 42.
- Engels, Friedrich (1845): Die Lage der arbeitenden Klasse in England. Nach eigener Anschauung und authentischen Quellen, In: Marx, Karl/Engels, Friedrich, Werke Bd. 2, Berlin 1962. S. 224-506.
- Fricke u. a. (Hrsg.) (1984): Lexikon zur Parteiengeschichte. Die bürgerlichen und kleinbürgerlichen Parteien und Verbände in Deutschland (1789 – 1945), In vier Bänden, Band 2, Köln.
- Fries, Martin (2014): Emanzipatorisch denken, aber wie? Zum Verhältnis von historischem Materialismus und Poststrukturalismus, in: Den Gegenstrom schimmeln! Ausgewählte Beiträge der Ferienuni Kritische Psychologie 2014, S. 79 - 102.
- Fröhlich, Hans – Günter (2002): Innere Führung und Multinationalität als Herausforderung für die Bundeswehr und die Streitkräfte ausgewählter NATO-Partner, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Staats- und Sozialwissenschaften durch die Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität der Bundeswehr München, o. Jahr (2002?)
- Fülberth, Georg/Harrer, Jürgen (1979): Geschichte und Besonderheiten der demokratischen Bewegung und der Arbeiterbewegung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Albrecht, Ulrich/Deppe, Frank/Huffschmid, Jörg: Beiträge zu einer Geschichte der Bundesrepublik, 2. Auflage Köln 1980, S. 487 - 521.
- Geramanis, Olaf (2017): Mini-Handbuch Gruppendynamik, Weinheim Basel.
- Giere, Walter (1981): Der Trainer und die Macht. Ideologiekritische Anmerkungen zum Verständnis und zur Reichweite gruppendynamischer Lernprozesse, in: Bachmann, Claus Henning (Hrsg.), Kritik der Gruppendynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozialen Lernens, Frankfurt/Main, S. 157 - 182.
- Gohlke, Nicole/Butollo, Florian (2012): Hochschule im Kapitalismus. Ursachen der neoliberalen Hochschulreform und Gegenstrategien, in: Supplement der Zeitschrift Sozialismus 5/2012.
- Hahn, Erich/Metscher, Thomas/Seppmann, Werner (2016): Kritik des gesellschaftlichen Bewusstseins. Über Marxismus und Ideologie, Hamburg.
- Haug, Frigga (1972): Kritik der Rollentheorie und ihrer Anwendung in der bürgerlichen Soziologie, Frankfurt/Main.
- Heintel, Peter (1975): Zum Wissenschaftsbegriff der Gruppendynamik, in: Das Argument 91, S. 494 - 515.
- Hörster-Philipps, Ulrike (Hrsg.). (1978). Großkapital und Faschismus, 1918– 1945. Dokumente. Köln.
- Holzcamp, Klaus (1973): Sinnliche Erkenntnis. Historischer Ursprung und gesellschaftliche Funktion der Wahrnehmung, Frankfurt/Main.
- Holzcamp, Klaus (1983a): Grundlegung der Psychologie, Frankfurt Main, New York, Studienausgabe 1985.
- Holzcamp, Klaus (1984): Die Bedeutung der Freudschen Psychoanalyse für die marxistisch fundierte Psychologie, Vortrag, gehalten an der Karl-Marx-Universität Leipzig am 5. Oktober 1983, in: Forum Kritische Psychologie 13 (AS 106), S. 15 - 40.
- Holzcamp, Klaus (1986): Grundkonzepte der Kritischen Psychologie, Veröffentlichung in: Edition Diesterweg-Hochschule, Heft 1: Gestaltpädagogik (1986?). Reprint in: AG Gewerkschaftliche Schulung und Lehrerfortbildung (Hrsg., 1987), Wi(e)der die Anpassung. Texte der Kritischen Psychologie zu Schule und Erziehung, Verlag-Schulze-Soltau, S. 13-19.
- Holzcamp, Klaus: Lernen (1993): Subjektwissenschaftliche Grundlegung, Frankfurt/Main.
- Holzcamp, Klaus (2012): Gesellschaftliche Widersprüche und individuelle Handlungsfähigkeit am Beispiel der Sozialarbeit, in: Eichinger, Ulrike/Weber, Klaus (Hrsg.): Soziale Arbeit, Hamburg.
- Holzcamp-Osterkamp, Ute (1975): Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung 1, Frankfurt/Main New York.
- Holzcamp-Osterkamp, Ute (1976): Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung 2. Die Besonderheit menschlicher Bedürfnisse – Problematik und Erkenntnisgehalt der Psychoanalyse, 4. unveränderte Auflage Frankfurt/Main New York.
- Horn, Klaus (1972) (Hrsg.): Gruppendynamik und der ‚subjektive Faktor‘. Repressive Entsublimierung oder politische Praxis, Frankfurt/Main.
- Kaindl, Christina (2017a): Handlungsfähigkeit: Individuum und Gesellschaft in der Kritischen Psychologie, in: Brensell, Ariane/Weber, Klaus (Hrsg.), Psychologie I. Theorien und Begriffe, Hamburg 2017, S. 78 - 94.
- Kaindl, Christina (2017b): Emotionale Mobilmachung im Neoliberalismus, in: Brensell, Ariane/Weber, Klaus (Hrsg.), Psychologie II. Schulen und Praxen Hamburg 2017, S. 112 - 131.
- Kappeler, Manfred/Holzcamp, Klaus, Holzcamp-Osterkamp, Ute (1977): Psychologische Therapie und politisches Handeln, Frankfurt/Main.
- Kistler, Helmut (1985): Die Bundesrepublik Deutschland. Vorgeschichte und Geschichte 1945 - 1983, Bonn.
- Klautke, Egbert (2003): Unbegrenzte Möglichkeiten. „Amerikanisierung“ in Deutschland und Frankreich (1900 – 1933), Wiesbaden.
- Knebel, Leonie (2017): Psychotherapie, in: Brensell, Ariane/Weber, Klaus (Hrsg.), Psychologie II. Schulen und Praxen 2017, S. 54 - 89.
- König, Oliver (1996): Macht in Gruppen: gruppendynamische Prozesse und Interventionen, München.
- König, Oliver (Hrsg.) (1997), Gruppendynamik. Geschichte Theorien Methoden Anwendungen Ausbildung, 2. Auflage München Wien.
- König, Oliver (2001): Individualisierung und Vergemeinschaftung, in: Antons, Klaus/Amann, Andreas/Clausen, Gisela/König, Oliver/Schattenhofer, Karl (2001): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis, Opladen, S. 358 – 365.
- König, Oliver/Schattenhofer, Karl (2006): Einführung in die Gruppendynamik, 4. Auflage Heidelberg 2010.
- Königswieser, Roswita/Pelikan, Jürgen (1997): Anders - gleich - beides

- zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz, in: König, Oliver (Hrsg.), *Gruppendynamik. Geschichte Theorien Methoden Anwendungen Ausbildung*, 2. Auflage München Wien, S. 95-126.
- Kriz, Jürgen (2015): Kurt Lewin - ein früher Systemiker, in: Antons, Klaus/Stützle-Hebel, Monika (Hrsg.): *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie*, Heidelberg, S.284 - 313.
- Krug, Heinz-Jürgen (2018) Was heißt hier „Ausbeutung“? Erfahrungen aus der IT-Branche, in: *Zeitschrift marxistische Erneuerung* 113/2018, S. 63-67.
- Krysmanski, Hans-Jürgen (1990): Entwicklung und Stand der klassentheoretischen Diskussion, in: *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften*, Hrsg. Hans-Jörg Sandkühler, Hamburg, <https://www.uni-muenster.de/PeaCon/histomat/hm-texte/klassen1.htm>, aufgerufen am 2. 9. 2018.
- Küpper, Christian (2014): Unter der Fuchtel des Unbewussten? Kritische Psychologie, psychisches Leiden und das Unbewusste, in: *Den Gegenstrom schwimmen! Ausgewählte Beiträge der Ferienuni Kritische Psychologie Hamburg*, S. 48 - 60.
- Lewin (1917): *Kriegslandschaft*, in: *GESTALT THEORY* (2009), Vol. 31, No.3/4, S. 253-262.
- Lewin, Kurt (1928): Die Bedeutung der ‚Psychischen Sättigung‘ für einige Probleme der Psychotechnik, in: Helmut E. Lück (Hrsg.), *Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze, Vorträge, Rezensionen*, Wien 2009, S. 49-65.
- Lewin, Kurt (1929), in: *Die Entwicklung der experimentellen Willenspsychologie und die Psychotherapie*, in: Helmut E. Lück (Hrsg.), *Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze, Vorträge, Rezensionen*, Wien 2009, S. 81-111.
- Lewin, Kurt (1930), in: *Psychoanalyse und Topologische Psychologie*, in: Helmut E. Lück (Hrsg.), *Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze, Vorträge, Rezensionen*, Wien 2009, S. 121-130.
- Lewin, Kurt (1935): *Sozialpsychologie Unterschiede zwischen den Vereinigten Staaten und Deutschland*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 22-62.
- Lewin, Kurt (1935b): *Psychosoziale Probleme einer Minderheitengruppe*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 204-221.
- Lewin, Kurt (1939): *Angesichts von Gefahr*, in: Helmut E. Lück (Hrsg.), *Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze, Vorträge, Rezensionen*, Wien 2009, S. 147-155.
- Lewin, Kurt (1939b): *Angesichts von Gefahr*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 222-235.
- Lewin, Kurt (1939c), *Experimente über den sozialen Raum*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), 112-127.
- Lewin, Kurt (1939d): *Experimente über autokratische und demokratische Atmosphären*, in: Helmut E. Lück (Hrsg.), *Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze, Vorträge, Rezensionen*, Wien 2009, S. 139-145.
- Lewin, Kurt (1940): *Der Hintergrund von Ehekonflikten*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 128-151.
- Lewin, Kurt (1940b): *Die Erziehung des jüdischen Kindes*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 236-257.
- Lewin, Kurt (1941): *Selbsthass unter Juden*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 258-277.
- Lewin, Kurt (1941b): *Persönliche Anpassung und Gruppenzugehörigkeit*, in: *Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze, Vorträge, Rezensionen*, herausgegeben von Helmut E. Lück, Wien 2009, S. 171-177.
- Lewin, Kurt (1942): *Zeitperspektive und Moral*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 152 - 180.
- Lewin, Kurt (1943): *Der Sonderfall Deutschland*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 74-91.
- Lewin, Kurt (1943b): *Definition des ‚Feldes zu einer gegebenen Zeit‘*, in: *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Aus dem Amerikanischen von A. Lang und W. Lohr*, Bern 2012, S. 86-101.
- Lewin, Kurt (1944): *Die Lösung eines chronischen Konflikts in der Industrie*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 181-202.
- Lewin, Kurt/Grabbe, Paul (1945): *Handeln, Wissen und die Übernahme neuer Werte*, in: Lück, Helmut E. (Hrsg.), *Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze, Vorträge, Rezensionen*, Wien 2009, S. 223-235.
- Lewin, Kurt (1945b): *Kultureller Wiederaufbau*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 63-73.
- Lewin, Kurt (1945c): *Das Forschungszentrum für Gruppendynamik am Massachusetts Institute of Technology: Schriften zur angewandten Psychologie. Aufsätze, Vorträge, Rezensionen*, herausgegeben von Helmut E. Lück, Wien 2009, S. 211-222.
- Lewin, Kurt (1946): *Tat-Forschung und Minderheitenprobleme*, in: Weiß Lewin (Hrsg.), *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin*, 3. Auflage 1968 (1953), S. 278-298.
- Lück, Helmut E. (1996): *Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk*, Weinheim und Basel.
- Lück, Helmut (2015): *Kurt Lewin – der unbekannte Bekannte*, in: Antons, Klaus/Stützle-Hebel, Monika (Hrsg.): *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Füh-*

- rung, Beratung und Therapie, Heidelberg, S. 26 – 63.
- Lukács, Georg (1962): Die Zerstörung der Vernunft Band 1. Irrationalismus zwischen den Revolutionen, Darmstadt/Neuwied 1973.
- Lukács, Georg (1962b): Die Zerstörung der Vernunft Band 2. Irrationalismus und Imperialismus, Darmstadt/Neuwied 1973.
- Lotter, Konrad (2017): "Zeit" und "Beschleunigung" in Marx' Kritik der politischen Ökonomie, in: Zeitschrift Marxistische Erneuerung, 111/2017, S. 149-164.
- Markard, Morus (2009): Einführung in die Kritische Psychologie, Hamburg.
- Markard, Morus (2014): Was ist so kritisch an der (Kritischen) Psychologie, in: Meyerhof, Erik/Bernges, Tabea/Block, Miriam/Niehoff, Martina/Schultz, Christian (Hrsg.), Menschenbilder in der Psychologie. Erfahrungen und Inhalte eines selbstorganisierten Seminars, Hamburg, S. 67 – 79.
- Markard, Morus (2016): Der Psychologie Grenzen setzen – oder: Zur Therapeutisierung des Sozialen, in: Anhorn, Roland/Balzereit, Marcus (Hrsg.), Handbuch Therapeutisierung und soziale Arbeit, Wiesbaden, S. 225-248.
- Markard, Morus (2017): Klaus Holzkamps ‚Kapital‘-Rezeption und die Entwicklung der Kritischen Psychologie. Klaus Holzkamp (1927-1995) zum 90. Geburtstag, in: Zeitschrift Marxistische Erneuerung, 111/2017, S. 212-220.
- Marrow, Alfred J. (1969): Kurt Lewin. Leben und Werk, Stuttgart.
- Marx, Karl/Engels, Friedrich (1848): Manifest der Kommunistischen Partei, in: Marx Engels Werke Bd. 4, Berlin 1962, S. 459 – 493.
- Marx, Karl (1859): Zur Kritik der Politischen Ökonomie, in: Marx, Karl/Engels, Friedrich, Band 13, Berlin 1961, S. 3 – 160.
- Maslow, Abraham H. (1981): Motivation und Persönlichkeit, 14. Auflage 2016.
- Michels, Hans-Peter (2011): Soziale Beratung von Menschen in Armut. Die Entwicklung einer interdisziplinären Perspektive mittels Kritischer Psychologie, in: Forum Kritische Psychologie 55, S. 45 - 62.
- Molter, Haja (1981): Wie human ist die „Humanistische Psychologie“? Statt „Selbstverwirklichung“: Soziales Handeln!, in: Bachmann, Claus Henning (Hrsg.), Kritik der Gruppendynamik. Grenzen und Möglichkeiten sozialen Lernens, Frankfurt/Main, S. 51 - 83.
- MSB Spartakus (Hrsg.) (1985): Theoretische Konferenz „Marxismus und Studentenbewegung“ 9. und 10. Februar, Materialien, Bonn.
- Nellessen, Lothar (1997): Der Preis der Konsolidierung, In: König, Oliver (Hrsg.), Gruppendynamik. Geschichte Theorien Methoden Anwendungen Ausbildung, 2. Auflage München Wien, S. 63-76.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- Nitzschke Bernd (2013): Über Machtstrukturen und Machtverhältnisse in psychoanalytischen Institutionen. Dargestellt am Beispiel der Geschichte der Psychoanalyse unter Hitler und der Aufbereitung dieser Geschichte nach 1945, in: Bruder, Klaus-Jürgen/Bialluch, Christoph/Lemke, Benjamin (Hrsg.), Sozialpsychologie des Kapitalismus - heute, Gießen, S. 117 - 130.
- Ohm, Christof (1973): Ziellosigkeit als Lernziel der Gruppendynamik, in: Das Argument 78, S. 94 - 122.
- Osterkamp, Ute (1999): Zum Problem der Gesellschaftlichkeit und Rationalität der Gefühle/Emotionen, in: Forum Kritische Psychologie 40, S. 5 - 49.
- Osterkamp, Ute (2017): Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit der Kritischen Psychologie, in: Forum Kritische Psychologie 59, S. 27 - 45.
- Rechtien, Wolfgang (1990): Zur Geschichte der Angewandten Gruppendynamik, in: König, Oliver (Hrsg.), Gruppendynamik. Geschichte Theorien Methoden Anwendungen Ausbildung, 2. Auflage München Wien 1997, S. 43 - 62.
- Rechtien, Wolfgang (1995): Angewandte Gruppendynamik. Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker. 2., durchgesehene Auflage München.
- Richter, Horst E. (1972): Die Gruppe. Hoffnung auf einen neuen Weg, sich selbst und andere zu befreien. Psychoanalyse in Kooperation mit Gruppeninitiativen, Reinbek bei Hamburg.
- Rogers, Carl R. (1977): Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie, 23. Auflage München 2017.
- Roth, Gerhard (2001): Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert, neue, vollständig überarbeitete Ausgabe Frankfurt/Main.
- Roth, Karl Heinz (2017): Impulsgeber Marx. Heterodoxe Thesen zur Weiterentwicklung der Kritik der Politischen Ökonomie, in: Zeitschrift Marxistische Erneuerung, 111/2017, S. 123 - 133.
- Sauerland, Frank (2018): Was heißt hier agil, in: Ver.di (Hrsg.), KOMM Nr. 7/2018, S. 1-2.
- Sayers, Sean (2016): Marx und Entfremdung. Aufsätze zu hegelianischen Konzepten, Hamburg
- Schattenhofer, Karl (1992): Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen, Opladen.
- Schattenhofer, Karl/Weigand, Wolfgang (Hrsg.) (1998): Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik, Opladen und Wiesbaden.
- Schattenhofer, Karl (2001): Gruppendynamik als Steuerung und Gegensteuerung, in: Antons, Klaus/Amann, Andreas/Clausen, Gisela/König, Oliver/Schattenhofer, Karl (2001): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis, Opladen, S. 45 – 50.
- Schattenhofer, Karl (2001b): Gruppendynamik als Ausdruck manifester und latenter Prozesse in: Antons, Klaus/Amann, Andreas/Clausen, Gisela/König, Oliver/Schattenhofer, Karl (2001): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis, Opladen, S. 39 – 44.
- Schattenhofer, Karl (2009): Selbststeuerung von Gruppen, in: Edding, Cornelia/Schattenhofer, Karl, Alles über Gruppen, 2. überarbeitete Auflage, S. 447-478.

Schmucker, Rolf (2018): Arbeitsbelastungen im Gegenwartskapitalismus, in: Zeitschrift marxistische Erneuerung 113/2018, S. 72-84.

Schuster, Helmuth (1987): Industrie und Sozialwissenschaften. Eine Praxishistorie der Arbeits- und Industrieforschung in Deutschland, Opladen:

Schwarz, Gerhard (1985): Die "Heilige Ordnung" der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik, 2., durchgesehene Auflage Opladen.

Schwarzbach, Marcus (2018): Ausbeutung 4.0. Intensivierung der Arbeit durch Digitalisierung, in: Zeitschrift marxistische Erneuerung 113/2018, S. 68-71.

Schwertfeger, Bärbel (1998): Der Griff nach der Psyche. Was umstrittene Persönlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten, Frankfurt New York.

Seppmann, Werner (2016): Zur Theorie ideologischer Herrschaftsproduktion, in: Hahn, Erich/Metscher, Thomas/Seppmann, Werner (2016): Kritik des gesellschaftlichen Bewusstseins. Über Marxismus und Ideologie, Hamburg, S. 35 – 150.

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie, 5. Auflage Heidelberg.

Soff, Marianne/Stütze-Hebel, Monika (2015): Die Feldtheorie. Einblick und Überblick, in: Antons, Klaus/Stütze-Hebel, Monika (Hrsg.): Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie, Heidelberg, S. 64 - 96.

Stemberger, Gerhard (2009): Junius F. Brown (1902-1970). „Radikaler Feldtheoretiker“ - Brückenbauer zwischen Gestaltpsychologie, Psychoanalyse und marxistischer Gesellschaftstheorie, in: Zeitschrift für Gestalttheoretische Psychotherapie 2009/01, S. 38 - 41.

Stütze-Hebel, Monika/Antons, Klaus (2017): Einführung in die Praxis der Feldtheorie, Heidelberg.

Tändler, Maik (2016): Das therapeutische Jahrzehnt. Der Psychoboom in den siebziger Jahren, Göttingen.

Weber, Klaus (2017a): Interventionsmethoden, in: Brensell, Ariane/Weber, Klaus (Hrsg.), Psychologie II. Schulen und Praxen 2017, S. 37 - 53.

Weber, Klaus (2017b): Die Bedürfnisse, das Selbst und die Gesellschaft: Der Antihumanismus der humanistischen Psychologie, in: Brensell, Ariane/Weber, Klaus (Hrsg.), Psychologie II. Schulen und Praxen 2017, S. 160 - 182.

Weigand, Wolfgang (1998): Was frag-würdig ist und ambivalent macht. Annäherungen eines Gruppendynamikers an das Konzept der Selbststeuerung, in: Schattenhofer, Karl/Weigand, Wolfgang (Hrsg.) (1998): Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik, Opladen und Wiesbaden, S. 75 – 99.

Weiß Lewin, Gertrud (1953) (Hrsg.): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik von Kurt Lewin, 3. Auflage Bad Nauheim 1968.

Werner, Harald (2015): Politische Psychologie des Sozialismus. Die emo-

tionale Seite rationalen Handelns, Hamburg.

Werner, Harald (2013): Wie die Gedanken in die Köpfe der Menschen kommen. Dialektik und Didaktik der politischen Bildung, Köln.

Wolfram Wette (1998): Bilder der Wehrmacht in der Bundeswehr, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, 1998/02, S. 186 -196.

Wirth, Monika: Der Marshall-Plan: Das Wiederaufbauprogramm für Europa nach 1945, Quelle online: www.demokratiezentrum.org, aufgerufen am 8. August 2018.

Zander, Michael (2017): Die Psychologie und das „Kapital“, in: Zeitschrift marxistische Erneuerung 111/2017, S. 29 - 32.

Zinn, Howard (1980): A Peoples's History of the United States, New York.

Zinn, Karl Georg (2003): Neoliberalismus und Globalisierung. Krisenreaktionen im Kapitalismus der Gegenwart, in: Supplement der Zeitschrift Sozialismus 12/2003, S. 1 - 12.