

Antwort auf den Kommentar von Karl Schattenhofer

Du schreibst, dass ich selektieren würde.

Natürlich selektiere ich und natürlich habe ich nicht alles gelesen, was wichtig sein könnte. Wie sollte es angesichts der Flut an Literatur und Publikationen auch anders gehen. Man kann ja nur einen Bruchteil von dem lesen, was real zur Verfügung steht. Manchmal ist dann ein Buch darunter, das sich im Nachhinein tatsächlich als banal erweist und anderes hat man übersehen. Das ich manchmal dickere und ausführlichere Bücher dazu ignoriert habe, das stimmt wohl. Aber das ist - auch - einfach ein Zeitproblem. Hinweise auf wichtige Literatur nehme ich gerne auf, den allgemeinen Vorwurf der Selektion nehme ich nur zur Kenntnis.

Wenn ich die AfD kritisiere, muss ich dazu das gesamte Programm gelesen haben, um es tun zu dürfen? Als Jörg Haider politisch erfolgreich war, las ich sein Buch "Freiheit, die ich meine", um qualifiziert mitdiskutieren zu können. Als Eva Herrmann über das "Eva-Prinzip", als Sarazin "Deutschland schafft sich ab" schrieb, habe ich das nicht mehr gemacht. Der Vorwurf, der kam, was klar: Wie kannst Du Thilo Sarazin ablehnen, wenn Du dessen Buch gar nicht gelesen hast?

Du wirfst mir an anderer Stelle vor, dass ich mir die Aussagen anderer so zurechtbiege, dass "das Gegenteil davon rauskommt, was eigentlich gemeint war."

Das umbiegen ist nicht meine Absicht. Aber ich bin der Ansicht, dass im Zusammenhang mit der Verwahrlosung der deutschen Sprache im gesellschaftlichen Raum und in vielen Fachdiskussionen mit Worten und Begriffen oft beliebig umgegangen wird und dieser gravierende Tatbestand als "Uneindeutigkeit" und "Unabschließbarkeit" von Konstruktivisten oft genug ideologisch begründet wird und in der Praxis als von nachgeordneter Bedeutung erachtet wird.

Auch in der ernsthaften Fachdiskussion bleibt der Tatbestand bestehen, dass ein Autor mit den von ihm verwendeten Worten und Begriffen einen Ausschnitt von Realität beschreibt, wie er diesen sieht und als bedeutsam erachtet. Gerade zur "Rekonstruktion von Realitäten" durch die Wahl der verwendeten Kategorien gibt es ja intensive und kritische Fachdiskussionen und ideologische Richtungen, die ihr gesamtes theoretisches Gebäude auf diesem Faktum aufbauen.

Die Bedeutung verwendeter Kategorien ist doch nicht objektiv gegeben, sondern subjektiver Natur. Zwar sind Bedeutungen gesellschaftlicher Natur. Aber es muss doch überprüft und darüber gestritten werden, welche Intention hinter den verwendeten Kategorien steckt, andererseits welche Bedeutung diese spezifische Kategorie für das jeweils andere Subjekt hat, also welche Bedeutungen auf Basis dieser Kategorien beim "Empfänger" "konstruiert" werden (und letztendlich welche gesellschaftliche Bedeutung das hat -> mein Thema) - wem sage ich das.

Sehr wohl ist es daher so, dass ich oft die Bedeutung verwendeter Begriffe, Kategorien, Formulierungen anders sehe, als die Autoren selbst. Dazu ein aktuelles Beispiel, das mich emotional wieder sehr bewegt hat, um es mal euphemistisch auszudrücken.

Die Vorbereitungsgruppe der Fachtagung zur Organisationsdynamik schrieb in ihrer "Nachlese zur Fachtagung 'Krautfelder in Organisationen'", dass diese "eine gelungene Veranstaltung" gewesen wäre.

Es gab jedoch bereits während der Fachtagung Kritik an den Redebeiträgen von Wolfgang Weigand. Aus dieser Kritik schloss die Auswertungsgruppe in ihrer Nachlese, "dass dieses Design die Konkurrenz angeheizt hat". Die Kritik an den Redebeiträgen wurde als "heftigste Affekte in Teilen der DGGO-Mitgliedschaft über das Versagen eines Mitglieds" bezeichnet, um "Kompetenzen unter Beweis zu stellen".

Jetzt stehen sie also wieder schön beziehungslos nebeneinander: Allgemeine satte Zufriedenheit und Kritik an einzelnen Redebeiträgen, also unterschiedliche "Konstruktionen" von Realität durch die Verwendung unterschiedlicher Kategorien zur Beschreibung dieser Realität. Es sei nicht entscheidbar, wer Recht hat?

Neben der Frage der Angemessenheit, also des Realitätsgehalts der Kritik gibt es doch auch ganz praktische Konsequenzen, die sich aus dem Umgang mit kritischen, also anderen Meinungen ergeben. Wenn Kritik als Konkurrenznummer pathologisiert wird, dann ist es kaum noch möglich, sich mit dem Inhalt der Kritik zu beschäftigen und es bei der nächsten Fachtagung besser zu machen. Kritik hat in dieser Lesart nichts mit der Realität zu tun, sondern ist eine subjektive Disposition. Diese Sichtweise erschwert zudem die weitere Entwicklung einer kooperativen Beziehung.¹

Ich habe Deine Kritik von Selektion, Auswahl und Umbiegerei in meinem Text jetzt so verstanden, dass die von mir zitierte Textpassage ...

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

von mir in ihrer Bedeutung umgebogen würde, wenn ich daraus lesen würde, dass es dabei nur "um die Betonung der Effizienz- und Produktivitätssteigerung" gehen würde. Das würde ich dadurch tun, dass ich spätere Ausführungen dazu bewusst auslassen würde:

"Das interpretierst Du in die Richtung, dass es uns nur um die Betonung der Effizienz- und Produktivitätssteigerung geht und läßt ungesagt, dass bei uns der Satz folgt: ‚Die Notwendigkeit der Kooperation in Teams und Projektgruppen wird zur Alltagsrealität, und da-

¹ Das diese Formulierungen wiederum nur Oberflächenphänomene sind für eine dahinterliegende allgemeine "Haltung" im Verein DGGO wurde in meinen Augen an Formulierungen deutlich, die ein Mitglied der Vorbereitungsgruppe formulierte., wie z. B.: „Ich frage mich, ob wir nicht eine Defizit orientierte Kultur haben und deshalb bei dem Unternehmen immer nur gesucht haben, wo denn das Haar in der Suppe ist.“

mit nehmen die Möglichkeit **und** der Zwang zu, sich selbst und die Gruppe, denen man angehört, mitzusteuern.“

Dieser Zusatz würde meine Interpretation, dass es nur um die Betonung des Leistungsgedankens geht, hinfällig machen. Denn mit dem Zusatz des Wortes "Zwang" sei Deiner Meinung nach gemeint, dass man sich mit "Haut und Haaren, auch mit seinen sozialen und sonstigen Kompetenzen in die Arbeit einbringen" müsse und man "die 'neuen' Chancen der humanen Teamarbeit als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung" nicht einfach nutzen könne.

Das meint aus Deiner Sicht auch,

"dass die Gruppendynamik in der Arbeitswelt immer mit einem bestimmten Verwertungsinteresse eingesetzt wurde. Wir verschleiern den Verwertungszusammenhang nicht, wir legen ihn dar."

Das steht da aber nicht.

Ich habe nicht zuletzt aufgrund Deines Kommentars die von Gruppendynamikern veröffentlichte Literatur (und die von Dir erwähnten Ausgaben zur Zeitschrift Supervision - außer einer, die nicht mehr erhältlich ist) gelesen, bereits von mir gelesenes noch mal überprüft. Ich finde vieles hilfreich, anregend und bedenkenswert. Der Kern meiner Kritik an den verwendeten Kategorien und Begriffen bleibt jedoch bestehen.

Der von Dir verwendete Begriff des "Verwertungszusammenhangs" ist ein Verwertungs"zwang", dem sich niemand entziehen kann. Dieser "Zwang" ist tatsächlich ein "Verwertungszwang"², der sich aufgrund der ökonomischen Verhältnisse des Kapitalismus ergibt, die ein kluger Trierer Ökonom und Philosoph in dicken Büchern beschrieben hat.

Der Verwertungszwang ergibt sich aus dem Kapitalverhältnis, durchdringt alle betrieblichen Prozesse und damit auch Projektteamsitzungen und findet seine psychische Entsprechung in allerlei Grillen und metaphysischen Spitzfindigkeiten der beteiligten Subjekte in ihren unterschiedlichen gesellschaftlichen Positionen ("Rollen"), die innerhalb dieser Verhältnisse ihre Lebens- und Arbeitspraxis als gesellschaftliche Praxis (eben auch ganz wesentlich in Gruppen) vollziehen, ohne sich der realen Zusammenhänge bewusst zu sein, da sie ihre Praxis für individuelle Praxis halten.

Der Zwang ist ein Zwang, der sich letztendlich aus den kapitalistischen Verhältnissen ergibt und nicht auf die psychische Struktur der obersten Bosse zurückzuführen (wie z. B. Ängste, sich beweisen müssen, auch hier unspezifischer "Druck" aus der Familiengeschichte, etc. -> siehe Fachtagung).

² Mit dem Begriff des „Verwertungszwangs“ wird in meiner Lesart die notwendige Spezifizierung realisiert. Einerseits wird die Kategorie des „Zwangs“ als allgemeine Kategorie konkretisiert, da nunmehr der „Zwang“ als aus der (ökonomischen) Verwertung resultierend begrifflich gefasst ist und nicht mehr pathologisiert werden kann. Andererseits wird „Verwertung“ nicht mehr als ein subjektives Interesse verstanden, das den subjektiven, psychischen Prozessen der Organisationsmitglieder erwächst, sondern aus den (ökonomischen) Verhältnissen heraus zwingend. Dadurch wird aber auf kategorial erfasst, dass eine Reduzierung von Zwang nicht nur eine Veränderung der psychischen Prozesse, sondern auch die diese Prozesse bestimmenden gesellschaftlichen Bedingungen als z. B. Verwertungszwang „zwingend“ voraussetzt.

Wenn Velmerig jetzt 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",³ dann läuft das doch auf Selbstbestimmung nach Feierabend hinaus,⁴ dann heißt das doch nichts anderes, als das es mit Selbstbestimmung und Emanzipation innerhalb dieser Verhältnisse nicht weit her ist, sondern sich dort mit den Krümeln zufriedengeben muss.

Das die optimale Verwertung von Kapital (was konkret u. a. heißt: möglichst geringe Kosten, flexible Reaktion auf die Konkurrenz, gesellschaftlich von der täglichen Lebenspraxis geformte Ansprüche von Teilnehmern, etc.) im Jahr 2018 unter den Bedingungen der digitalen Durchdringung der gesamten Gesellschaft nicht mehr mit Formen betrieblicher Führung des 20. Jahrhunderts möglich ist, hat sich rumgesprochen. Wenn aber Projektleiter nicht mehr aufgrund hierarchischer Anweisung am Wochenende erzwungen arbeiten, sondern weil der Abschlusstermin des Projekts, das zur Verfügung stehende Budget und die dem Projekt zugeteilten MitarbeiterInnen zu knapp bemessen sind und der Projektleiter sich deshalb entscheidet, am Sonntag Nachmittag mal eben ein paar Mails zu beantworten, dann ist das "freiwillig"? Allerdings: Wenn dieser Projektleiter durch eine bestimmte Schule gegangen ist, wird er mir auf eine diesbezügliche Frage antworten, dass er "viel mehr Gestaltungsspielraum als früher" habe und viel „selbstbestimmter arbeiten“ könne - bloß weil die autoritäre Anweisung durch den Chef ausgeblieben ist und er sich frei entscheiden kann, ob er am Freitag Überstunden macht oder die Mails halt am Sonntag bearbeitet?

(Bevor ich falsch verstanden werde: Ich arbeite auch lieber unter Bedingungen im Kapitalismus, in denen ein freundlicher Umgang miteinander üblich ist. Aber mir geht es darum, dass man vor lauter Freude darüber, dass es im Büro nicht zugeht wie in einer Kaserne (in der Produktion sieht die Sache schon wieder ganz anders aus), nicht übersieht, dass elementare Bereiche der Bestimmung dem Direktionsrecht der Macht unterworfen und der "Selbstbestimmung" derjenigen, die die Arbeit leisten, entzogen bleibt.)

Tändler macht diese Zusammenhänge mit dem Beispiel einer Sekretärin sehr begreifbar. Diese habe heute mehr (Selbst?)Verantwortung in der Ausübung ihrer Tätigkeit, als früher. Sie dürfe nunmehr nicht nur Briefe "persönlich unterschreiben", sondern ihr wurde schließlich "sogar erlaubt, die Briefe eigenverantwortlich selbst zu verfassen, anstatt nur vorgefertigte Textbausteine zusammenzubauen". Die Möglichkeit, "Verantwortung zu übernehmen und sich 'innerlich weiterzuentwickeln' [durch eigenverantwortliches Briefe verfassen!], (sei) weitaus motivierender und damit auch produktivitätssteigernder ... als strenge Überwachung, tayloristische Rationalisierungen des Arbeitsablaufs oder Lohnerhöhungen [!]." ⁵ Wenn Tändler schreibt:

„Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, ... verstand die Ausweitung des öffentlichen Beratungsangebots 1975 als ‚Beitrag zur Demokratisierung der Gesellschaft‘. Denn in dem Maße, in dem ‚hierarchische Strukturen durch Selbstentfaltung, Selbstbestimmung

³ Velmerig, in: Supervision 4.2013, S. 22.

⁴ vgl. Tändler, S. 340.

⁵ Tändler, S. 168.

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.“⁶

Dann geht es in meinen Augen doch eigentlich darum:

Aus Sicht der Herrschenden braucht es Experten der Manipulation die dem Bürger den Kapo in der Psyche einpflanzen der dafür sorgt, dass eben genau dessen Selbstbestimmung nicht so weit gehe, dass er ein anderes System will, sondern innerhalb der kapitalistischen Verhältnisse sich mit den Krümeln der Selbstbestimmung zufrieden gibt.

Das es nicht um selbstbestimmte Selbstbestimmung geht, sondern um Selbstbestimmung innerhalb fremdbestimmter Verhältnisse wird bei Tändler auch an einer anderen Stelle deutlich. Er schreibt nämlich, dass die finanzielle Förderung des Berliner Senats nur solche Gruppen betreffen sollten, die nicht zum "politischen Extremismus" neigten, auf deutsch: die den Kapitalismus (als weitgehend moralisches und pathologisches Problem betrachtend) hübsch in Ruhe lassen und die Möglichkeit seiner Abschaffung nicht einmal gedanklich ins Auge fassen.⁷

Solcherarts ideologisch entwaффnet sieht sich dann die Selbsthilfebewegung/ehemals undogmatische Linke/humanistische Psychologie gemeinsam mit der CDU plötzlich unter einem Dach neoliberaler Politikgestaltung wieder und hat als grüne Partei nur noch ein minimales Schmerzgefühl, mit der CDU Reagierungskollisionen ins Auge zu fassen.⁸

Die in diese Richtung treibende Kraft der Herrschenden hat eben nicht Ausweitung von Emanzipation, Selbstbestimmung und derlei mehr im Fokus, sondern Leistungssteigerung innerhalb kapitalistischer Verhältnisse. Das ist nicht beruhigend. Denn sobald die Macht der Ansicht ist, dass das andere Steuerungsprinzip doch kostengünstiger ist und mehr Leistung erbringt, weil die Beschäftigten sich an der langen Leine amüsieren, würde dieser Raum wieder eingeschränkt werden. Die glorreiche Selbstverantwortung oder Selbstbestimmung kann innerhalb kapitalistischer Verhältnisse von der Macht aufgrund ökonomischen Kalküls gewährt, aber auch wieder entzogen werden kann. An der erniedrigenden Situation, der Herrschaft unterworfen zu sein, ändert das auch dann nichts, wenn der Raum gerade größer geworden ist, als er früher war.

Jetzt habe ich weniger über unseren Gegenstand Gruppendynamik geschrieben, als die Einbettung dieses Gegenstandes in einen größeren Zusammenhang, der sich meiner Meinung nach allerdings massiv auf unseren Gegen-

⁶ Tändler, S. 126.

⁷ Der Berliner Senator für Soziales und Gesundheit Ulf Fink „betonte die Ähnlichkeit der christdemokratischen Subsidiaritätspolitik mit den Prinzipien der Alternativ- und Selbsthilfebewegung. Damit begründete er die Förderungswürdigkeit zumindest jener Initiativen, die nicht zum politischen Extremismus neigten.“, Tändler, S. 163.

⁸ Tändler schreibt weiter, dass es eine weit verbreitete „theoretische wie praktische Ratlosigkeit angesichts der paradoxen Tatsache [gäbe], dass gerade die linksalternativen und progressiven Milieus zu den treibenden Kräften des neoliberalen Selbstoptimierungspostulats avant la lettre zählten.“, Tändler, S. 451.

stand und tatsächlich auf tägliche Gruppenprozesse (inkl. unseren Verein) auswirkt. Die Gruppendynamik selbst wird mich in diesem Jahr jedoch noch weiter beschäftigen, weil eine radikale Veränderung gesellschaftlicher Macht- und Eigentumsverhältnisse eben nicht geht, wenn wir nicht verstanden haben, was in Gruppen tatsächlich passiert. Das ist dann tatsächlich ein dickes Brett, an dem ich schon ein paar Bohrer abgebrochen habe.

Mir geht es um Kooperation und um Würde, um politische Perspektiven und um meine tägliche Lebenspraxis als Trainer und Bürger dieses Landes. Wie weit tragen wir mit unseren Konzepten, unserer Praxis und unserer Theorie zu dem bei, was wir eigentlich nicht wollen oder drastisch ausgedrückt: Welchen Beitrag leisten wir eigentlich zum beschissenen Zustand der Gesellschaft?

Vielleicht muss ich aber auch das noch mal deutlich machen. Es geht mir keineswegs um eine moralische Erhebung gegenüber Trainerkollegen und -kolleginnen. Mir geht es um rationale Selbstvergewisserung meiner Lebenspraxis als Trainer und Berater innerhalb dieser Verhältnisse, die ich als würdelos und erniedrigend erlebe und massiv ablehne. Es geht mir um meine geistige Tätigkeit innerhalb dieser Verhältnisse, um eine geistige Durchdringung all dieser Widersprüche.

Auch ich trage nämlich mit meiner Arbeit dazu bei, aus den Subjekten angepasste Subalterne zu machen, indem ich in meiner Arbeitspraxis die Sprache des Mainstreams spreche, an der Oberfläche der Phänomene verharre, ohne die dahinterliegende Struktur zum Gegenstand gemeinsamer Reflexion zu machen. Ich verzichte natürlich auch auf marxistisches Vokabular, um einen Folgeauftrag nicht zu riskieren.

Aber es ist doch möglich, trotz Widersprüche ein Leben zu leben, in dem diese Widersprüche nicht verdrängt sondern ausgehalten werden und man dennoch handlungsfähig unter diesen gesellschaftlichen Bedingungen ohne sich selbst und andere geistig zu manipulieren und zu belügen. Als Gruppendynamiker bin ich davon überzeugt, dass das nur in Kooperation mit anderen in Gruppen geht, aber nur unter zu klärenden Bedingungen und Voraussetzungen, über die im Bewusstsein einer notwendigen und befriedigenden Kooperation zu sprechen wäre.