

Oliver König

Gruppendynamik und die Professionalisierung psychosozialer Berufe

Mit einem Vorwort von Fritz B. Simon

2007

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Burkhart Peter	Dr. Gunthard Weber
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Rudi Wimmer
Prof. Dr. Kersten Reich	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Wolf Ritscher	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Printed in the Netherlands
Druck und Bindung: Koninklijke Wöhrmann, Zutphen

Erste Auflage 2007
ISBN 978-3-89670-579-2
© 2007 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. ◦ 62 21-64 38 ◦
Fax ◦ 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

3. Die Zwänge der Gruppe und die Grenzen professionellen Handelns

Die Ziele der Gruppendynamik und die Struktur helfender Beziehungen

Schaut man auf die Zielsetzungen gruppenspezifischer Arbeit, wie sie in ihren Selbstbeschreibungen vorzufinden sind (so z. B. auch bei mir selber, König 2007), so erscheinen das Verhältnis von Zwang und Freiwilligkeit als unüberwindbarer Gegensatz und die Stellung der GruppendynamikerInnen dazu eindeutig: für Freiwilligkeit und Autonomie, für Entwicklung und Entfaltung des Einzelnen und der Gruppe. Dieses Ethos der Gruppendynamik reicht zurück in die 1960er und 70er Jahre und kommt in kaum zu überbietender Deutlichkeit in einem der bekanntesten Buchtitel dieser Jahre zum Ausdruck: *Die Gruppe. Hoffnung auf einen neuen Weg, sich selbst und andere zu befreien* (Richter 1972). Mit den Mitteln des Zwangs oder gar in institutionellen Zwangskontexten zu arbeiten scheint diesem beruflichen Ethos direkt entgegengesetzt zu sein, weil so den genannten Selbstverwirklichungswerten nicht entsprochen werden kann.

Bei näherem Hinsehen verbergen sich hinter diesem Selbstbild jedoch differenziertere berufliche Realitäten, und zwar sowohl im Hinblick auf die gruppenspezifischen Konzepte und Vorstellungen zur Rolle von Zwängen in Gruppen wie auch hinsichtlich der Entwicklung der Gruppendynamik als Teil des Professionalisierungsprozesses der psychosozialen Methoden. Je mehr diese erfolgreich auch im institutionellen Kontext und in Organisationen arbeiten, im Profit- wie im Non-Profit Bereich, desto mehr werden sie dort mit Problemen von Zwang konfrontiert. So brachte das Herauswachsen aus dem anfänglichen Nischendasein zwar einen Zuwachs an Arbeitsmöglichkeiten, doch zugleich sanken in diesen Kontexten ihre spezifischen Möglichkeiten, die Grundbedingungen für ein autonomes und professionelles berufliches Handeln zu schaffen, die allgemein als Voraussetzungen für einen helfenden oder beratenden Beruf angesehen werden (Dewe u. Ferchhoff 1987).

Dies wussten gerade die Gruppendynamiker, die schon früh den Weg in die Organisationsarbeit gegangen sind. Beispielhaft dafür ste-

hen Klaus Doppler und Bert Voigt. Das entscheidende Problem sahen sie damals in der Rollendefinition der Gruppendynamiker, d. h., ob sie »als externe Auftragnehmer arbeiten oder in einer Organisation fest angestellt« (1977, S. 450) sind. Entsprechend unterschiedlich schätzten sie die Chancen ein, im engen Kontakt mit der beruflichen Realität ihrer Klienten gruppenspezifisch arbeiten zu können, ohne von den Beharrungstendenzen der Organisation und den damit verbundenen Wahrnehmungseinschränkungen eingeengt zu werden. »Arbeitsfeld der Gruppendynamik«, so Doppler und Voigt »ist die intensive Auseinandersetzung mit der Alltagsrealität des Klientensystems, dem ein Gruppendynamiker um der vollen Entfaltung seiner beruflichen Kompetenz und seiner innovativen Potenz willen nicht als institutionell integrierter Teil angehören darf« (ebd., S. 451). D. h., die internen Zwänge einer Organisation lassen nur bedingt eine gruppenspezifische Arbeit zu, die zugleich bestimmte professionelle Methoden- und damit verknüpfte Autonomiekriterien erfüllt.

Damit ist ein wesentliches Problem institutioneller und organisationsinterner Arbeit benannt, ein weiteres kommt hinzu. Es lässt sich erläutern an der Frage, was bzw. wer mit »Klientensystem« gemeint ist, eine Einzelperson, ein Subsystem wie eine Gruppe oder ein Team oder das System als ganzes. In der Einzelberatung z. B. einer Führungskraft oder eines Firmenchefs liegt eine Situation vor, die den Berater zwar mit Wertentscheidungen konfrontiert und gegebenenfalls seinen Auftrag infrage stellt, sie enthält aber keine strukturell angelegten Interessengegensätze. In der organisationsinternen Arbeit mit Teilsystemen oder dem Gesamtsystem ist er hingegen strukturell der Diffusität bzw. Gegensätzlichkeit unterschiedlicher Interessen ausgesetzt. In der Sozialen Arbeit findet sich hierzu eine funktionale Entsprechung. Die wie auch immer gearteten Interessen der Klienten, die Behandlungsinteressen der professionellen Betreuer und der auch gegebene Kontroll- und Korrekturauftrag der Institution stehen sich gegenüber, sind manchmal vereinbar, häufig aber eben auch nicht. Können in solchen Kontexten die spezifischen Möglichkeiten der Gruppendynamik überhaupt sinnvoll angewendet werden?

Idealtypisch gesehen, lässt sich Gruppendynamik verstehen als eine methodische Umsetzung sozialpsychologischer, soziologischer und psychologischer Theorien und Konzepte zu Lernzwecken, als ein Versuch, z. B. in der experimentellen Umgebung eines gruppenspezifischen Trainings Erfahrungen über grundlegende psychoso-

ziale bzw. sozialpsychologische Prozesse zu ermöglichen, d. h., sich nicht auf kognitive Erkenntnis zu beschränken, sondern ein inneres Nachvollziehen dieser Prozesse und der Tatsache, in sie eingebunden zu sein, zu ermöglichen. Sozio- und Psychodynamik sollen in ihrer wechselseitigen Bestimmtheit erfahrbar und verstehbar werden, damit daraus erweiterte Handlungsmöglichkeiten entwickelt oder auch die Einsicht in ihre Beschränkung gewonnen werden können.

Trotz vorhandener Unterschiede in Ansätzen und Arbeitsweisen könnten wohl die meisten GruppendynamikerInnen dieser sehr allgemeinen Beschreibung zustimmen. Doch liegt einer solchen Beschreibung von Gruppendynamik als Lernveranstaltung eine Reihe von impliziten Vorannahmen zugrunde. So wird z. B. davon ausgegangen, dass eine in gewissem Umfang freie Entfaltung gruppendynamischer Prozesse für ein solches Lernen sinnvoll und notwendig sei und die Trainer hierfür einen möglichst lernträchtigen Rahmen zur Verfügung stellen sollen. In vielen institutionellen wie organisationsbezogenen Kontexten ist dies weder möglich noch sinnvoll. Eine Kollegin aus der Drogenarbeit reagierte im Gespräch gleichermaßen spontan wie zutreffend, in ihrer Arbeit gehe es vor allem darum, eine freie Entfaltung der Gruppendynamik zu verhindern, weil diese vorrangig destruktiv ausfalle. Ähnliches gilt für die Arbeit mit Führungskräften im Profit-Bereich. Auch hier halten die Trainer den Prozess in sehr engen Bahnen, um den destruktiv-aggressiven Prozessen vorzubeugen, die ausbrechen können, wenn eine Gruppe von hierarchisch sozialisierten Menschen in das Machtvakuum eines Trainings gestoßen wird. Dennoch wird den Gruppendynamikern in beiden Fällen gerade ihre gruppendynamische Kompetenz dabei helfen, solche Prozesse zu erkennen und Mittel und Wege zu finden, mit ihnen umzugehen. Dabei wird sie jedoch (hoffentlich) eine gewisse Skepsis bzw. ein leiser Zweifel hinsichtlich der Legitimität ihres Handelns begleiten.

Verdeutlicht wird dadurch die Notwendigkeit, die theoretischen Ansätze betreffend die Dynamik von Gruppen und die daraus erwachsenen diagnostischen Möglichkeiten von ihrer methodischen (pädagogischen) Umsetzung einerseits und ihrer Legitimierung andererseits zu unterscheiden. Gruppendynamische Praktiker neigen zur Verwischung dieser Unterschiede, indem sie die Grundsätze und Ziele ihrer Arbeit, z. B. ein freies und produktives Lernen in und über Gruppen zu ermöglichen, auf ihren Gegenstand zurückprojizieren und der sozialen Gestalt Gruppe diese als Eigenschaften zuschreiben.

Dies führt zu heftigen Idealisierungen von Gruppen und daraus hervorgehenden normativen Konzepten, die dann einer Legitimierung scheinbar nicht mehr bedürfen. Letzteres kann man gut am idealisierenden Gebrauch des Begriffs und Konzeptes »Team« verfolgen. Die diagnostische Fähigkeit der Gruppendynamik wird dadurch genauso eingeschränkt wie ihre Handlungskompetenz.

Im Gegensatz zu diesen normativ-idealisierenden Ansätzen möchte ich hier auf ein Denken aufmerksam machen, das Gruppe als einen zentralen Ort der Entstehung von Abweichung und sozialer Kontrolle ansieht, ein Gedanke, der in den Anfängen sozialpsychologischer und gruppendynamischer Theorie selbstverständlich war, wie wir noch sehen werden. Eine solche Sichtweise bringt uns jedoch potenziell in Widerspruch zu einem professionellen Ethos, das die Achtung der Autonomie des Klienten und das Eingehen eines Arbeitsbündnisses in gegenseitiger Vereinbarung als Charakteristikum einer helfenden Beziehung ansieht. Wie soll dem noch Genüge geleistet werden, wenn soziale Kontrolle als ein unausweichliches Moment von Gruppe angesehen werden muss?

Ohnehin liegt den helfenden und beratenden Berufen das Strukturparadox zugrunde, dass der Berater bzw. Therapeut als ein Experte mit besonderem Wissen antritt, um die Beschädigung oder Einschränkung der Autonomie des Klienten zu beseitigen oder mindestens zu mildern, dadurch aber in die Gefahr gerät, gerade durch sein Expertentum diese Autonomie durch Fremdbestimmung zu gefährden bzw. manipulativ in Abhängigkeit zu verwandeln oder durch technokratische Lösungen die je individuelle Lebenspraxis vorgegebenen Lösungen zu unterwerfen und damit fundamental in ihrer Individualität zu gefährden. Dieses Strukturparadox zeigt sich nicht nur in der Gleichzeitigkeit von Beeinflussung des Klienten und der Achtung seiner Unabhängigkeit, sondern gleichermaßen im Gegensatz von Rollenförmigkeit der Berater-Klient-Beziehung und der Forderung nach ihrer »Authentizität«, der Anwendung verallgemeinernden Wissens einerseits und der Anerkennung der Einzigartigkeit des speziellen Falles andererseits.¹

¹ Ich will hier nicht auf alle Punkte eingehen, die im Zusammenhang mit helfenden Beziehungen diskutiert werden. Es handelt sich hierbei ohnehin um idealtypische Bestimmungen im Sinne von normativen Regulativen, die eine notwendige Diskrepanz zur (empirischen) Praxis aufweisen. Vor allem aber wurden sie alle am Beispiel der dyadischen Beziehung entwickelt, was über diese normative Diskrepanz hinaus nochmals mehr dafür sorgt, dass sie die Dynamik von Gruppen in ihrer Beziehung zu einem Leiter bzw. Trainer nur unzureichend zu erfassen vermögen.

Unter Zwang werden diese Paradoxien nochmals gesteigert, wenn nicht sogar einseitig aufgelöst, und dies umso mehr, wenn schon die Gruppe selber als ein Ort angesehen werden muss, an dem Zwänge zur Handlungsregulation eine wesentliche Rolle spielen. Ist dann ein autonomes Arbeitsbündnis zwischen Helfer oder Berater bzw. Gruppendynamiker und seinen Klienten, mit dem diese Paradoxien wenn schon nicht aufgehoben, so doch wenigstens reguliert werden können, überhaupt möglich? Und ist es Voraussetzung und Lernziel der Gruppendynamik, diese Zwänge in der Arbeit zumindest thematisieren zu können, wenn man sie schon nicht abschaffen kann? Und wie legitimieren die GruppendynamikerInnen ihr Handeln, wenn alle diese Bedingungen nicht oder nicht ausreichend gegeben sind?

Nähert man sich diesen Fragen rein idealtypisch-normativ, dann ist die Antwort klar: Es geht nicht! Aber die Praxis funktioniert in notwendiger Diskrepanz zu solchen idealtypischen Bestimmungen, auch wenn diese als Korrektiv unentbehrlich sind. In der Pragmatik der Praxis entwickeln sich Lösungen, die das Unwahrscheinliche wahrscheinlicher werden lassen. Die Gruppendynamik kommt aus dieser pragmatischen Tradition, ist aber deshalb auch immer in der Gefahr, sich in den Zwängen der Praxis zu verlieren, indem sie ihre Unabhängigkeit des Blickes den Zwängen der Praxis schon im Vorfeld opfert und sich damit gerade der diagnostischen Möglichkeit beraubt, die Voraussetzung einer pragmatischen Herangehensweise ist, die die Zwänge der Praxis nicht einfach nur blind reproduziert.

Reeducation und der »Enthusiasmus des Nützlichseinwollens« – Kurt Lewin

Um zu verdeutlichen, dass die Thematisierung von sozialer Kontrolle und ihren Zwängen an der Wiege der Gruppendynamik stand, möchte ich nochmals einen Ausflug in ihre Entstehungsgeschichte machen. Wissenschaftshistorisch gesehen, war die Gruppendynamik eingebettet in eine Entwicklung, in der ab den 1920er und 30er Jahren, u. a. maßgeblich beeinflusst durch die in Deutschland entwickelte Gestaltpsychologie, einfache kausale Erklärungsmodelle allmählich durch Wechselwirkungsmodelle abgelöst wurden. Diese Entwicklung dauert bis heute an und hat erst in den letzten Jahrzehnten unter dem Etikett des Systemischen ihre Blüte erreicht. Doch wie ich schon gezeigt habe, waren die Grundkonzepte der Gruppendynamik, so wie sie von Kurt