

# Von Resonanzinseln und sozialen Folgekosten

## Ein Zwiegespräch über den gruppendedynamischen Umgang mit den Grenzen von Machbarkeit und Kontrolle<sup>1</sup>

OLIVER KÖNIG & KARL SCHATTENHOFER

**Oliver König (K):** Also der Karl und ich, wir kennen uns seit 1986 aus dem damaligen Sommerkurs in Berlin<sup>2</sup>. Da war ich ganz junger Co-Trainer, er war Teilnehmer in der gleichen Gruppe und seitdem führen wir dieses Gespräch. Wir haben uns ein bisschen vorbereitet. Ich hab' immer gesagt, lass es uns nicht zu viel vorbereiten. Sonst führen wir Ihnen ein Gespräch vor, führen es aber eigentlich nicht. Mal gucken, ob's gelingt. Wir haben mehrfach zusammen publiziert und wir haben diese Einführung in die Gruppendynamik<sup>3</sup> gemacht und danach haben wir erstmal eine Weile nicht mehr miteinander publiziert, weil ...

**Karl Schattenhofer (S):** Oliver eignet sich unglaublich als Über-Ich (Lachen).

**K:** Jetzt habt ihr hier so ein Über-Ich-haftes Thema gewählt und mich als Party-Pupser eingeladen, weil das so ein bisschen unsere Rollenverteilung ist. Er sagt Gruppendynamik, ist eine ... Was ist sie?

**S:** Eine Resonanzinsel, aber dazu nachher mehr, ja (Lachen).

**K:** Und ich sag dann – ja, ... aber. Es ist keine sehr dankbare Rolle, dagegen zu sein. Ich hab' immer wieder versucht sie abzulegen, aber so ganz ist es mir nicht gelungen und vor allem, das ist genau das, was mich an der Gruppendynamik fasziniert hat. Aus meinem Verständnis mach' ich das einfach weiter, nur mit der Gruppendynamik selber. Ich befrage sie. Sie ist heute eben auch Untersuchungsobjekt.

### Wir haben immer wieder über Bücher diskutiert

Das letzte Buch vor Hartmut Rosa war Boltanski Chiapellos *Der neue Geist des Kapitalismus*<sup>4</sup>. Da kommen wir auch drin vor, allerdings nicht so oasenhaft wie bei Hartmut Rosa, sondern eher kritisch. Das hab' ich ihm zum Geburtstag geschenkt und es hat ihm auch gefallen. Als das Buch von Hartmut Rosa<sup>5</sup> kam,

waren wir beide sehr angetan. Ich fand's sehr mutig von einem Soziologen, so ein Buch zu schreiben. Es ist im Kollegenkreis<sup>6</sup> relativ kritisch aufgenommen worden, was auch nachvollziehbar ist, weil es immer wieder Stellen gibt, da menscht es sehr stark. Die Begriffe fangen an zu verschwimmen. Man weiß nicht mehr so recht, worüber er redet. Es ist ein Erklärungsmodell für alles und wenn ein Modell zu viel erklären will, dann bleibt irgendwann gar nichts mehr übrig. Gleichzeitig ist es ein ungeheuer anregendes Buch. Der erste Satz – ich hatte vorher seine anderen Bücher<sup>7</sup> gelesen – der erste Satz dieses Buches ist: »Wenn Beschleunigung das Problem ist, dann ist vielleicht Resonanz die Lösung.« Damit ist er noch ganz vorsichtig in der Formulierung. Im Laufe des Buches verliert er diese Vorsicht ein wenig, ob das die Lösung ist.

Jetzt zu dem Titel hier dieser Tagung. Ich find' die Tagung hier wieder sehr schön. Die vergangenen, wo ich hab' teilnehmen können, waren das auch. Je länger ich aber über den Titel nachgedacht habe, desto irritierter wurde ich. Wir beide haben häufig mit den Mitteln der qualitativen Sozialforschung uns Transkripte von Trainings angeguckt und da nimmt man sozusagen die Dinge beim Wort. Ich möchte daher erstmal eine etwas provokante These in den Raum stellen. »Auf Glücksfälle angewiesen.« Kein Fragezeichen, ein Punkt. Wenn dieser Satz stimmt, dann wäre professionelles Handeln an seinem Ende angelangt. Eben in der Pause hab' ich mit verschiedenen Leuten über ihre Arbeitsgruppen gesprochen und dann mit einer Frau – vergeben Sie mir das jetzt, dass ich das so sage – die sagte: »Ja, wir haben dann drüber gesprochen, wie man die Bedingungen dafür verbessern kann, dass Glücksfälle eintreten.« Da dachte ich: Genau das ist das normative Umschlagen und dieses Über-Ich will ich nicht haben.

Ein Kontrastmodell fiel mir sofort ein von Winnicott<sup>8</sup>, ein britischer Analytiker der 1950er, -60er Jahre. Der hat das damals im Zusammenhang mit der Säuglingsforschung formuliert, »good enough mother«. Ich arbeite viel mit Kollegen, in der Lehrsupervision, da benutze ich das eher als Größe,

good enough, und nicht Glück. Das wär' mir als Maßstab völlig fremd. Winnicott hat interessanterweise dann noch den komplementären Begriff des »Failing«<sup>9</sup>. Es gibt eine Resonanz zwischen Mutter und Kind und dann gibt es ein leichtes »Failing« und das ermöglicht dem Kind Entwicklungsschritte zu machen. Das heißt, Beratung sollte immer ein bisschen unbefriedigend bleiben. Letztendlich ist Beratung dazu da, sich überflüssig zu machen. Wenn dann irgendetwas eintritt, was einen besonders bewegt – das gibt's natürlich das Phänomen, ist mir auch schon passiert –, dann würde ich es aber nie konzeptionell an dem Begriff entlang denken, sondern würde mich freuen wenn's kommt. Ich würde aber nie dran langdenken, wie man jetzt die Bedingungen verbessern kann, dass es passiert, weil man dann sofort wieder im Bereich der Machbarkeit ist. Und das sagt der Rosa auch ganz klar, das wäre die perfideste Form der Entfremdung, wenn die Mittel der Resonanz benutzt werden, um instrumentelle Verfügbarkeit herzustellen. Das ist für mich schon der Knackpunkt unserer Profession, wir begegnen heute 50 Jahren angewandter Psychologie im Alltagsleben. Es treten uns die Folgen unseres Handelns und die unserer Vorgänger als Problem entgegen und damit müssen wir irgendwie umgehen. Wir sind sozusagen eine Selbsthilfegruppe alternder Berater (Lachen). Man verändert sich natürlich auch im Verlaufe der Tätigkeit. Punkt.

#### Vom Optimierer zum Resonanz-Ermöglicher

**S:** Gut, also ... (Lachen), ich bin froh, dass ich auch drankomme (Lachen), aber ich bin's gewöhnt, weil ich komm ja immer hinterher: Immer König, Schattenhofer. Aber gut. Ich sehe jetzt den Rosa eher so, wie ich ja bei der Einleitung schon gesagt habe, dass er eben einen Blick auf unsere Zunft wirft, die freundlicher ist, also vom Optimierer zum Resonanz-Ermöglicher. Und dass das jetzt keine normative Vorstellung ist, das muss so sein, sondern das kann eben so sein, und man kann sich sehr wohl damit auseinandersetzen, was wir dazu tun können, ohne es machen zu können, Resonanz zu ermöglichen. Das einprägsamste Bild bei Rosa ist ja für unsere Zunft, dass es Resonanzinseln oder Resonanzinseln gibt, wo man hingehen kann, um das zu erleben, was man sonst in der Arbeit nicht erleben kann. Und Resonanzinseln und Oasen schauen dann ungefähr so aus (Abb. 1).

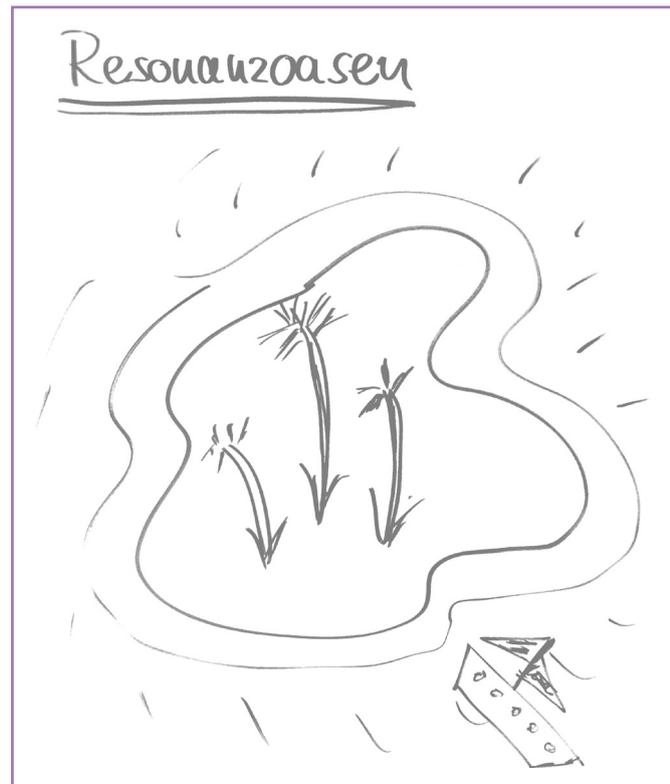


Abb. 1: Resonanzinseln

Und wie sowas zustande kommt und was wir dazu tun können, darum soll's jetzt im Weiteren gehen. Vieles, was ich da jetzt aufgeschrieben hab', steht in Ihren Unterlagen in dieser letzten Resonanzkarte (Abb. 2), wo wichtige Begriffe aus der Resonanztheorie von Rosa nochmal aufgeführt werden. Der hat Kriterien formuliert für seinen Resonanzbegriff, der an der Stelle nicht beliebig ist, also nicht so einfach für alles anwendbar ist, sondern man kann von den Kriterien ausgehend sagen: Das ist es und das ist es eben nicht! Und da sind diese fünf Punkte, die er nennt.

#### RESONANZKRITERIEN:

- Berührt werden können
- Selbstwirksamkeit – Andere(s) berühren können
- Wechselseitige Anverwandlung – Selbsttransformation
- Unverfügbarkeit (»Qualifizierte Unverfügbarkeit«)
- Resonanzaffine Kontextbedingungen

**Das einprägsamste Bild bei Rosa ist ja für unsere Zunft, dass es Resonanzinseln oder Resonanzinseln gibt, wo man hingehen kann, um das zu erleben, was man sonst in der Arbeit nicht erleben kann.**

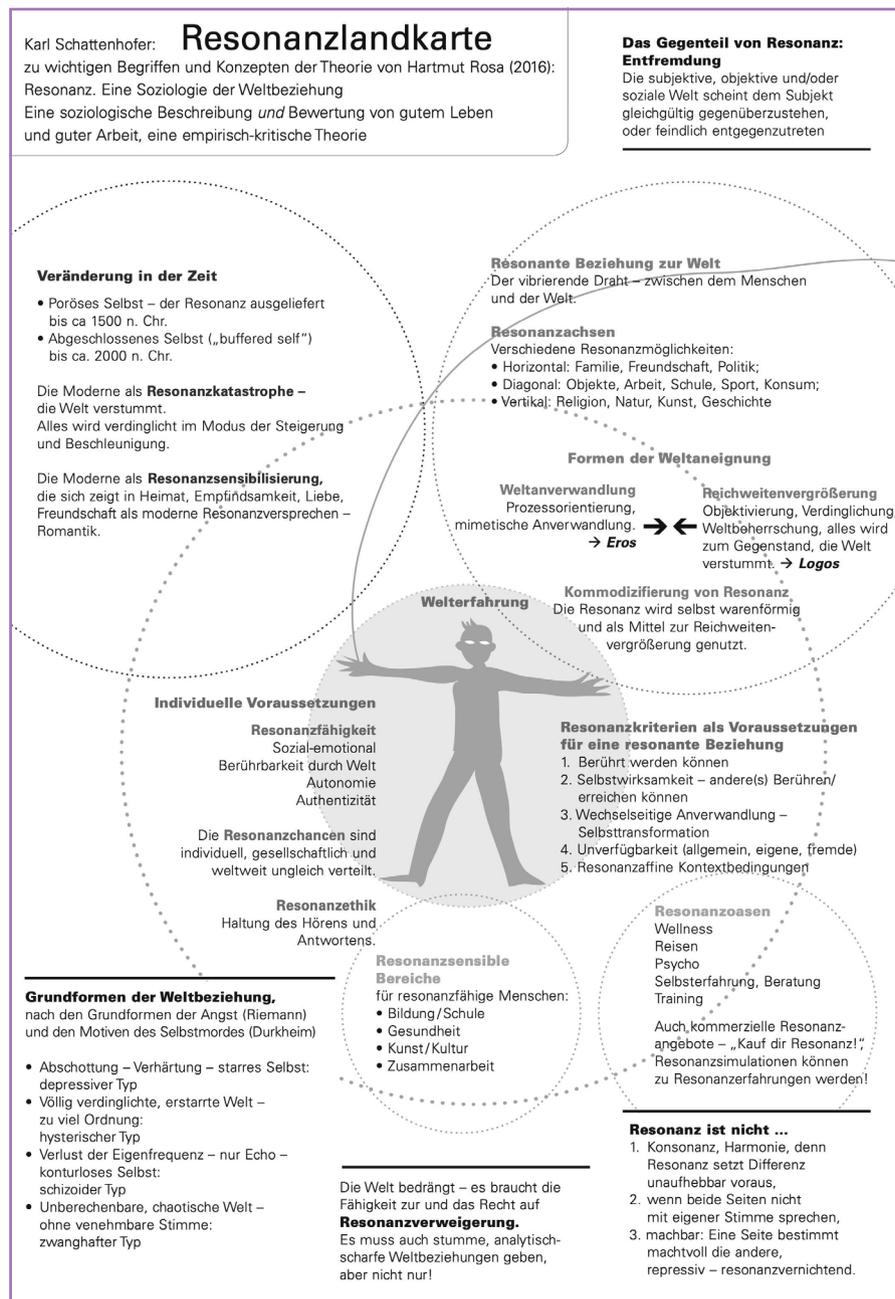


Abb. 2: Resonanzkarte

Also es setzt voraus, dass die, die da beteiligt sind, berührt werden können, dass einem irgendwas nahe gehen kann und, was wir jetzt hier schon ein paarmal erlebt haben, also in Schwingung kommt. Dass man auch selbstwirksam ist oder sein kann und andere berühren kann, dass diese Fähigkeit auch mitgebracht wird und dass es dann diesen Moment der wechselseitigen Anverwandlung braucht. Die Bereitschaft sich einzulassen und sich in dieser Beziehung und diesem Kontakt auch zu verändern, dass Veränderung auf beiden Seiten passiert, nicht nur der Ratsuchende, sondern auch der Berater, der Trainer, die Trainerin ändert sich in der Arbeit auch. Und dann eben dieser Moment, dass die Situation unverfügbar ist und dass man sich selber unverfügbar hält. Dass ich als Berater, Trainer nach meinen eigenen Regeln ticken kann. Das ist

eine sehr praktische Konsequenz, ich tu nicht das, was von mir erwartet ist, sondern ich tu das, was mir in dem Moment einfällt und ich in dem Augenblick für richtig halte und ich halte mich dadurch in bestimmter Weise unverfügbar, aber auch nicht so unverfügbar, dass ich gar nicht erreichbar bin. Das ist die Kunst. Und dann braucht's natürlich einen Kontext, in dem überhaupt so etwas wie Resonanz möglich und vorstellbar ist, also eine bestimmte Dauer, eine bestimmte Zeit, und, und, und.

Das finde ich jetzt schon mal ein Set an Kriterien, an dem man sich orientieren kann, wenn man mit professioneller Beratungs-, Trainings-, Hilfeeinheit zu tun hat. Man kann draufschauen und sagen, aha, darum geht's. Ist das überhaupt möglich in der Situation? Sind die Voraussetzungen dafür da? Das ist dann natürlich ein normatives Konzept, aber keines, was die Resonanz kommodifiziert. Das ist der Fachbegriff<sup>10</sup>, dass nämlich Resonanz dann als Mittel der Optimierung verfügbar gemacht wird, Resonanz in den Prozess der Verwertung kommt und das Mehr, Schneller, Höher eingeführt wird. Und das repräsentiert es eigentlich *nicht*.

**K:** Darf ich kurz eine Zwischenbemerkung machen? Hartmut Rosa kommentiert selber, dass er einerseits einen theoretisch-empirischen Begriff von Resonanz vorstellt und gleichzeitig ein normatives Konzept von Resonanz. Dass das aber auseinanderzuhalten ist. In der Fachliteratur, die in unserem Feld produziert wird, vermischt sich das. Man hält seine eigenen normativen

Ziele für die Realitäten, mit denen man zu tun hat. Das hat dazu geführt, dass meine und die berufliche Realität allgemein in der Fachliteratur überhaupt nicht mehr vorkommen.

**S:** Ja, das stimmt. Hartmut Rosa bestimmt dann zusätzlich noch das, was Resonanz nicht ist – das find' ich nochmal wichtig:

**RESONANZ IST NICHT:**

- Konsonanz-Harmonie: Resonanz setzt Differenz voraus
- wenn beide Seiten nicht mit eigener Stimme sprechen
- machbar: Eine Seite bestimmt die andere
- Entfremdung

Und: Es gibt ein Recht auf Resonanzverweigerung.

## Resonanz ist nicht Konsonanz, also Gleichklang und Harmonie, sondern Resonanz setzt ganz grundlegend Differenz voraus, dass es einen Unterschied gibt, dass eine Spannung entstehen kann.

Resonanz ist nicht Konsonanz, also Gleichklang und Harmonie, sondern Resonanz setzt ganz grundlegend Differenz voraus, dass es einen Unterschied gibt, dass eine Spannung entstehen kann. Soziale Systeme neigen ja dazu sich zu homogenisieren. Resonanz wird durch zu viel Homogenität verhindert, da gibt es eine Grenze. Resonanz ist nicht möglich, wenn beide Seiten nicht mit eigener Stimme sprechen. Das ist der Unterschied zwischen Resonanz und Echo. Wenn ich spreche und es kommt einfach das Gleiche zurück, ist es ein Echo und keine Resonanz. Resonanz ist eben nicht machbar, das heißt, nicht eine Seite bestimmt die andere, also dass eine Seite dominiert und der anderen sagt, was sie zu sagen hat. Heut' früh ist ja der Takt ein bisschen schlecht weggekommen<sup>11</sup>. Ich hab' mir immer gedacht, Gott sei Dank ist er nicht da, weil er sich anhören muss, für was er alles schuld ist. Aber wir brauchen auch den Takt und wir brauchen auch das Recht auf Resonanzverweigerung. Ich muss sagen können, nein, da lass ich mich nicht drauf ein. Da schwing ich nicht mit oder das ist nicht meins, in diese Beziehung geh' ich nicht. Das ist ein unglaublicher zivilisatorischer Fortschritt, das auch so anzuerkennen. Und natürlich, Resonanz ist nicht Entfremdung. Entfremdung versteht Rosa als den Gegenbegriff zur Resonanz.

### Jetzt geht's an die Gruppendynamik

**K:** Okay, jetzt geht's zur Gruppendynamik. Wir sind jetzt seit 35 Jahren in der Gruppendynamik unterwegs und wenn das hier doch so ein resonanz-inseliges, -oasisiges Terrain ist, wie kommt's denn, dass in dieser Zeit eigentlich von einem Verschwinden nicht nur der Gruppendynamik, sondern der Gruppenverfahren<sup>12</sup> insgesamt zu reden ist, aus meiner Wahrnehmung?

**S:** Da hab' ich jetzt keine direkte Antwort drauf, aber ich würde mal dazu sagen, wir sind vielleicht nicht die erfolgreichsten, aber auf jeden Fall sind wir die Guten (Lachen).

Und zwar in zweierlei Hinsicht, einerseits fachlich gut, das werde ich dann noch erläutern, und andererseits auch – da ist der Begriff ein bisschen wackelig – moralisch gut, weil wir mit dieser Unverfügbarkeit gut umgehen und wissen, man kann das Gegenüber in einem Training, in einer Beratung nicht überwältigen. Dass wir mit dieser Grenze sehr verantwortungsvoll oder sehr bewusst umgehen. Und jetzt kommt eben dieses Plakat: Gruppendynamik – Wir sind die Guten. Da gibt's verschiedene Bereiche, die ich stichwortartig dahin geschrieben hab und wo ich mal mit einem anfangen.

#### GRUPPENDYNAMIK UND RESONANZ:

##### »WIR SIND DIE GUTEN«

###### Kontextbedingungen

- Realistische Nutzwertversprechen
- Freiraum – Unabhängigkeit der Beteiligten
- Zeit
- fester Rahmen – offener Raum
- Co-Arbeit (zu zweit in der Gruppe)

###### Haltungsbedingungen

- Zumutung, Herausforderung, Irritation
- »Was ist hier?« und nicht »was soll sein?«
- Als Person (in der Rolle) zur Verfügung stehen
- Aggression – Idealisierung aushalten

Die Kontextbedingungen, das ist vorher schon benannt worden. Wie halte ich mich unverfügbar? Ich muss in Beratungssittings gehen, wo *ich* den Rahmen, die Regeln soweit bestimmen kann, dass es *meine* sind und dass ich mich dadurch nicht einfach unterordne und anpasse an das, was verlangt wird. Das hat für mich ganz stark mit realistischem Nutzwertversprechen zu tun. Es geht eben nicht, in zwei Tagen zur sozialkompetenten Führungskraft zu kommen. Es geht eben nicht, emotionale Intelligenz in drei Workshops zu erwerben. Sondern es geht darum, dass wir Gelegenheiten anbieten, wo man

Erfahrungen machen kann und daraus Schlüsse ziehen kann und solche begrenzten Nutzwertversprechen schaden natürlich auch unserer Marktgängigkeit. Es gibt immer wieder auch mal Kollegen, die das anders versuchen. Da steht dann schon mal, »bei uns erleben Sie die echte Selbstorganisation« oder die »echte Selbststeuerung«, was ich für problematisch halte, weil was ist echte Selbststeuerung? Es geht drum Selbststeuerung so zu erfahren, wie sie ist und dann Schlüsse draus zu ziehen. Also ein begrenztes Nutzwertversprechen.

Dann ist ein Punkt vom Kontext her gedacht, dass es gilt einen Freiraum zu schaffen, der für Unabhängigkeit der Beteiligten sorgt. Leute kommen auf ein Training, Leute kommen in die Beratung und brauchen die Sicherheit, sich dort frei entfalten zu können, über alles reden zu können, was sie bewegt und nicht nur das, was vom Betrieb oder von den jeweiligen Auftraggebern vorgegeben ist. Das hat in der Beratung mit Schweigepflicht und Grenzen zu tun. Und das hat im Training damit zu tun, wer da zusammensitzt? Sind das Leute, die aus *einem* Unternehmen kommen? Sind das Leute, wo's Abhängigkeiten gibt oder wo man voneinander was befürchten muss. Wie weit sind sie gezwungen, da teilzunehmen? Es gibt nie die ganze Freiwilligkeit, aber es muss zumindest eine Variable sein, die beim Gestalten des Kontexts eine Rolle spielt.

**K:** Ich hab' nachgedacht über Arbeitsstationen, in denen ich mich sehr frei fühle und den Eindruck habe, dass die Teilnehmenden sich auch frei fühlen. Es sind mir ausschließlich Kontexte eingefallen, die weitgehend selbstbestimmt waren. Also selbstaufgeschriebene Fortbildungen, vor allem die nach wie vor wunderbare Gruppenleiter-Reihe<sup>13</sup>, die es erlaubt, sich eineinhalb Jahre in einer festen Gruppe miteinander zu entwickeln. Und da sag' ich wirklich miteinander, weil das wirklich ein gemeinsamer Gang ist. Oder auch Einzelprozesse in der Praxis. Sehr viel schwieriger ist es schon in der Arbeit mit Teams, da ist der Sicherheitsabstand größer, und zwar

im doppelten Sinne: Dass ich nicht so viel sagen kann, und dass es aber auch größere Sicherheiten für die Teilnehmer geben sollte, um sie vor den Zumutungen des Arbeitsplatzes zu schützen. Das ist also sehr viel eingeschränkter.

Ein anderes Thema, was im professionellen Kreis überhaupt nicht diskutiert wird, ist aus meiner Wahrnehmung, dass Gruppendynamik eigentlich als »Strangerlab«<sup>14</sup> angelegt ist. Aus genau dem Grund, den Freiraum, den Experimentierraum für die Leute zu öffnen, um – ein sperriger Ausdruck – die sozialen Folgekosten zu minimieren. Es gibt aber seit Jahren und immer zunehmend Großorganisationen vor allen Dingen, die firmenintern arbeiten. In der vormaligen Sektion Gruppendynamik gab's, als ich da angefangen habe, mehrere Daimler-Benz-Leute. Da hab' ich immer gedacht, irgendwie ist die Sektion auch die Fortbildungsabteilung von Daimler-Benz. Heute gibt's ein großes Projekt dort. Ganz viele Kollegen arbeiten da. Ich weiß, dass die da gute Arbeit machen. Das ist überhaupt nicht der Punkt, aber eigentlich müssen wir mal über den professionellen Standard reden, was ist hier mit dem Strangerlab? Warum wird das so völlig ausgeblendet? Wenn ich damit anfangen, dann werde ich milde belächelt. Es ist einfach eine Berufsrealität, da verdient man sein Geld und kommt auch gar nicht dagegen an, und das will ich auch gar nicht. Früher, als ich in der Sektion anfangen, da gab's einen hochgradig moralisch aufgepumpten Diskurs darüber, wo man arbeiten kann und wo nicht. Das ist gar nicht meine Intention. Aber wenn man über seine professionellen Maßstäbe reden will, dann müsste man zumindest über das Problem reden, was darüber entsteht. Das findet relativ wenig statt. Es ist aber auch ein Hinweis darauf, dass unser Beruf immer semiprofessionell bleibt, in einem professionstheoretischen Begriff, weil wir nicht in der Lage sind, die Grundlagen unserer Arbeit, die wir vom Professionellen her definieren würden, auch tatsächlich in der Arbeit durchzusetzen. Das ist einfach ein Fakt. Das muss man so akzeptieren. Ich habe gänzlich aufgegeben, in Großorga-

## Die Organisation ist gierig in dem Sinne, dass sie die *ganze* Person haben will, und das ist der kritische Diskurs über die neue Arbeitsgesellschaft.

nisationen zu arbeiten. Ich arbeite nur in Kleinorganisationen, und da ist es egal, ob das jetzt Wirtschaftsbetriebe sind oder Sozialorganisationen, aber Kleinorganisationen. In den anderen fühl' ich mich nicht wohl. Das sind meistens junge Männer im Aufstieg. Die tun mir auch leid in ihrem Organisationsschicksal und wenn die zu mir in die Praxis kommen, kann ich auch gerne mit ihnen arbeiten, aber im Training hab ich das als ziemlich unangenehm abgespeichert, die Erfahrung, die ich da gemacht habe. Man hat nette Leute getroffen, wie überall. Man hat Arslöcher getroffen, wie überall. Der Kontext war hoch bedrückend. Und gleichzeitig werde ich nie vergessen: Ein Teilnehmer in einem Training im Bankwesen, wo man vermeintlich ja mit rationalen Dingen umgeht, aber alles hoch irrational ist, wo einer der Mitarbeiter von der obersten Führungsstufe sagte – er hätte eigentlich gar nicht da sein dürfen, weil das hierarchiemäßig getrennt war – er hätte sich noch nie so unfrei gefühlt wie in dieser Woche. Daraufhin hat sofort einer von *zwei* Stufen unterhalb gesagt: Und er hätte sich noch nie so frei gefühlt wie in dieser Woche. Da hab' ich gedacht, naja, es lohnt sich vielleicht doch. Also das heißt, es ist zwiespältig. Ich kann das nicht eindeutig sagen und *mich* interessiert eher der Zwiespalt als die Oase, und über den Zwiespalt nachzudenken und den zu gestalten.

**S:** Ich kann dir da zustimmen. Also ich finde, weil du ja die Daimler-Trainings erwähnt hast, das ist auch was, wo ich nicht mitmache, aber wo ich zum Beispiel von meiner Frau erfahre, dass da Leute teilnehmen, die sonst überhaupt *nie* auf so ein Training gehen würden. Und dass die dann ein Erlebnis haben, wo sie sagen, so bin ich überhaupt noch nie in Kontakt mit anderen gekommen. Also, dass das eben Resonanzoasen sind, die Erfahrungen ermöglichen, die eben sonst nicht vorkommen würden. Trotzdem bleibt natürlich der Zwiespalt, ob man sich da frei bewegen kann. Oder ist das doch eine Eingrenzung, die die Leute dann halt auf das, was grade möglich ist, reduziert?

### Wie wird hier versucht, das Unverfügbare verfügbar zu machen?

**K:** Ich hab' mit einem anderen Kollegen gesprochen, der hat dann gesagt – das bezog sich auf die Arbeit in der Praxis –, ich arbeite immer mit der ganzen Person. Dann hab' ich ihm geantwortet: Ja, da fängt das Problem gerade erst an. Es gibt einen sehr schönen Titel von einem amerikanischen Soziologen, der ist jetzt vor Kurzem gerade ins Deutsche übersetzt worden: *Gierige Organisationen*<sup>15</sup>. Die Frage ist, was macht die Organisation mit so jemandem, der diese Resonanz erfahrung gemacht hat, und wie kommt das in den Nutzwert? Von Sloterdijk gibt es einen wunderbaren Spruch: »Der Trainer ist der Mann, der will, dass du willst.«<sup>16</sup> Der Punkt ist der, dass wir noch ein bisschen über die Verfügbarkeit und Unverfügbarkeit reden müssen, weil ich das einen wichtigen Aspekt dabei finde. Wie wird hier das Unverfügbare versucht verfügbar zu machen? Psyche und Körper werden einbezogen, die Organisation ist gierig in dem Sinne, dass sie die *ganze* Person haben will, und das ist der kritische Diskurs über die neue Arbeitsgesellschaft. Die Frage ist, wie wir uns dazu positionieren und wie wir dann die Leute beraten. Im Training wird einem das eben aus der Hand genommen, das ist das Besondere. Die Wirkkraft von Gruppe, die ich wirklich hoch finde, die arbeitet dann sozusagen gegen die Leute – möglicherweise. Ich weiß es letztendlich nicht, aber es ist zumindest eine Frage, die ich mir stellen muss.

**S:** Ja, die Frage, ist es dann ein Freiraum, ein Entfaltungsprozess oder halt ein Anpassungsprozess auf andere Weise? Also, dass ich mich einem anderen Prinzip, das halt gerade jetzt auf der Resonanzoase passiert, auch unterordnen muss.

**K:** Und nicht, weil die Leute unterworfen werden, sondern weil sie sich selber einpassen. Es ist ein doppelter Prozess. Natürlich gibt's auch Unterwerfung ans Unternehmen, aber das schwieriger zu Fassende ist die schleichende Einführung,

ein immer stärkeres Zur-Verfügung-Stellung der ganzen Person für die Unternehmenszwecke.

**S:** Jetzt trotzdem zur »Zeit«. Um diese Forderung nach dem fünftägigen Training – kürzer geht's nicht – führen wir schon einen relativ langen Streit. Es wurde immer wieder die Frage gestellt, geht's nicht schneller? Kann man das nicht irgendwie komprimieren? Obwohl ein Training natürlich zunächst eine unglaubliche Beschleunigung ist, weil es mit einer speziellen Aufgabe konfrontiert, die sonst unüblich ist. Aber es gibt ein Gespür dafür, dass dann trotzdem Zeit sein muss, dass die Gruppe einen Rhythmus entwickeln kann. Bei Trainings merkt man das ja oft anfangs – zum Beispiel das Wundern über die lange Mittagspause, die anderen Arbeitszeiten, der bewusste Wechsel von drinnen und draußen –, so ab Mittwoch ist dann der Rhythmus gefunden. All das wirkt sich dann aus auf die Einzelnen, dass sie in einen anderen Kontext kommen, dass sie überhaupt erst auf der Resonanzinsel ankommen, sich damit neu erleben können und neue Möglichkeiten entstehen. Dieser Freiraum steht auch zur Disposition bei der Frage, wie lang mach ich Sitzungen? Braucht's 90 Minuten oder geht's nicht schneller? Diese Auseinandersetzung gehört, so wie wir das Geschäft sehen, dazu, und nicht: Es steht nur so viel Zeit zur Verfügung, dann machen wir's halt nur so kurz.

**K:** Ich weiß nicht, wie das Trainings-Design bei Daimler heute aussieht. Ich breche das jetzt mal runter auf die Handlungsebene. Die Führungskräfte-Trainings, die ich in meinen Anfangsjahren kennengelernt habe und das Design, was wir damals in der Großbank durchgeführt haben, das hatte eben keine lange Mittagspause, aus der Einschätzung heraus, wenn man Führungskräfte in eine lange Pause schickt, dann schickt man sie in den Widerstand. Das halten die nicht aus. Oder die machen dann ihre Laptops auf, fahren ins Büro. Das heißt, das Design als solches war schon ein Kontrollinstrument oder wurde nach dieser Kontrolle ausgerichtet, und dann ist die Frage berechtigt, was passiert dann mit den Resonanzräumen. Wenn also gleichzeitig auf der Zeitschiene, auf der Zeitorganisationsschiene, eine Durchtaktung passiert, da passt der Begriff des Taktes, eine Durchtaktung aus strategischen Überlegungen der Trainer heraus.

**S:** Dem würde ich mich eben nicht unterordnen. Das ist genau der Punkt. Dass wir diese frei ausgeschriebenen Trainings machen, wo wir die Regeln diktieren und wir sagen können, so machen wir das. Es gibt auch unglaublich gute Teilnehmererzählungen darüber. Uns hat mal einer aus einem Speditionsunternehmen erzählt, wie er ins Zimmer kam und dann gesagt hat, ja, da ist ja gar kein Fernseher. Und dann hat

**Um diese Forderung nach dem fünftägigen Training führen wir schon einen relativ langen Streit.**

## Der vorsichtige Umgang mit Methoden, auch das Abwarten, mal schauen, was sich da entwickelt, das entspricht vielen dieser Resonanzkriterien.

er festgestellt, da gibt's ja auch kein WLAN auf dem Zimmer und das hat ihn in eine richtige Not gebracht. Was macht er jetzt die Stunde, die er da sitzt und das konnte der dann nachher super gut erzählen, dass das schon eine Verunsicherung war, mit der er gar nicht gerechnet hat und mit der er sich jetzt mal auseinandersetzen konnte. Also fester Rahmen, offener Raum, das ist ein Prinzip, dass einerseits dafür gesorgt werden muss, wann fängt's an, wann hört's auf? Wie wird wo gearbeitet? Dass aber damit ein Raum eröffnet wird, der nicht gefüllt wird. Mit dieser Erwartung wird gespielt. Wir eröffnen einen Raum, wir fangen eine 90-minütige Beratung an, aber was da passiert, das gestalte jetzt nicht ich, sondern das gestalten wir zusammen.

Der vorsichtige Umgang mit Methoden, auch das Abwarten, mal schauen, was sich da entwickelt, das entspricht vielen dieser Resonanzkriterien. Etwas klassisch Gruppendynamisches ist es auch, dass Trainings und auch manche Beratung mit einer Zumutung, einer Herausforderung und einer Irritation beginnen. Man kann auch sagen, es braucht hinlängliche Irritation. Natürlich geht's drum eine Beziehung herzustellen, aber es geht zugleich auch drum, diese Beziehung zu irritieren und zu sagen, wie's hier läuft, wissen wir noch nicht. Das läuft jetzt nicht einfach so, wie wir's gewohnt sind, oder wie du das von mir erwartest. Und diese Überlegung find ich eben auch wichtig, was die wechselseitige Unverfügbarkeit anbetrifft, die Bereitschaft, sich auf etwas einzulassen, was jetzt eben nicht vorhersehbar ist, auf den Moment sich einzulassen, was in einem gruppendynamischen Sinn gut mit diesem Resonanzkonzept übereinstimmt.

**K:** Ja, aber ... (Lachen). Naja, wenn ich nicht weiterhin auch das gruppendynamische Format schätzen würde, dann würd' ich jetzt nicht hier stehen. Gleichzeitig, als ich anfang in der Gruppendynamik, da war das schon so, dass die Trainer sich Vieles herausgenommen haben, was schon ziemliche Unverschämtheiten waren. Ich hab' dann gemerkt, ich brauch' noch was anderes. Da bin ich zu den Systemikern gegangen, von

denen viele auch gruppendynamische Erfahrungen hatten. Wenn man dann sagte, man sei Gruppendynamiker, gingen bei vielen die roten Lampen an. Die hatten schlechte Erfahrungen gemacht. Was ich dort gelernt habe, ist, am Auftrag entlang zu arbeiten. Da kommt man aber im Training in die Bredouille mit, weil einerseits gibt's quasi einen Rahmenauftrag. Die Leute lesen die Ausschreibungen, können sich nicht wirklich vorstellen, dass das tatsächlich so läuft, wie das da drin steht, wenn sie noch keine Trainingserfahrung haben. Und dann entstehen Gruppensituationen, wo Leute auch überrollt werden. Gleichzeitig weiß ich – da sind dann zwei Seelen in meiner Brust –, dass ich diese Wucht der Gruppe auch schätze und ihr großes Veränderungspotenzial kenne, aber ich weiß eben auch, dass es destruktive Seiten gibt. In den frühen Jahren habe ich Leute dekompensieren sehen im Training, in den späteren Jahren ist das nicht mehr passiert. Da sind sowohl die Trainer wie die Teilnehmer professioneller geworden. Aber dennoch stellt sich die Frage, wie kriegt man im Training unter diesen Bedingungen der Unberechenbarkeit mit den Einzelnen in der Gruppe einen Arbeitskontrakt hin? Das hat mich als Trainer sehr viel vorsichtiger gemacht. Trotzdem ist das Besondere, das ich an der Situation schätze, dieses direkt nah an die Leute ran gehen. Ohne das geht's nicht.

### Wir sind ja eher postheroische Trainer

**S:** Da will ich mal anfügen, also, wir sind ja eher postheroische Trainer (Lachen). Also von der Art, die quasi nicht in Gruppen gehen und sagen, das muss jetzt alles über mich laufen. Dieser Hinweis zu sagen, wir begleiten hier, wir gehen mit, wir stehen auch zur Verfügung, aber wir sind jetzt nicht die Auslöser der Gruppe oder die zentralen Punkte, über die alle Interaktionen und alle Auseinandersetzungen laufen müssen.

**K:** Du meinst wahrscheinlich nur uns beide ... und noch ein paar andere.

**S:** Und noch ein paar. Im Zentrum steht, was ist hier, und eben nicht, was soll sein. Das Verstehen der Situation geht möglichen Lösungen voraus. Das ist etwas, was im Training ganz schwer zu lernen ist, aha, man kriegt eine Rückmeldung, und die nächste Frage ist, wie soll ich's besser machen? Hast du einen Tipp? Und dann kommen auch Tipps aus der Gruppe. Dieser Drang sich zu optimieren trägt sich da rein. Anstatt sich mit der Frage zu beschäftigen, wie ist es hier? Zentral ist auch der Unterschied, wie ist es gemeint, wie ist es angekommen? Und an der Stelle glaub' ich, sollte es auch möglich sein, sich mit den grausamen Seiten von Gruppen auseinanderzusetzen. Also Gruppen sind ja keine Orte des unbegreiflichen Wohlbefindens. Diese Resonanz-oasen sind keine Wohlfühloasen, sondern sind Inseln, wo's drum geht, wie ist es jetzt? Wie ist es zwischen uns? Wie erleb' ich das und auch welchem Druck bin ich ausgesetzt? Was traut man sich da? Was traut man sich nicht? Zumindest einen Teil dieser einschränkenden Bedingungen anzusprechen, die man da erlebt, ohne dass dies unbedingt von außen kommen muss. Was bin ich bereit der Zugehörigkeit willen hier in Kauf zu nehmen? Sich damit auseinanderzusetzen. Und das find ich einen Blickwinkel, der diese Art von Herangehensweisen von vielen unterscheidet, die schnell nach vorne gehen, in die Zukunft, und schauen, wie geht's weiter.

**K:** Gleichzeitig bin ich jemand, der eigentlich nicht mehr verfahrensorientiert denkt. Da sollten wir uns auch in Acht nehmen in dem Sinne, das geht dann schon wieder in das Verfügbarkeitsdenken, dass *dieses* Verfahren dann im Unterschied zu anderen Verfahren der Ort ist, wo das besonders gut gelingt. Das find' ich dann ein Missverständnis des Resonanzkonzeptes, weil das passiert natürlich in anderen Verfahren auch, mit der gleichen Wahrscheinlichkeit wie in der Gruppendynamik. Da würd' ich jetzt vorsichtig sein. Alle Methoden haben so ihre Hybris, mit der sie auf dem Markt sind. Da sollte man von ablassen.

**S:** Unbedingt (Lachen).

**K:** Hier sind ja sehr unterschiedliche Methodenvertreter. Vorhin in einem Gespräch ging's um Gestalt und Gruppendynamik und den Kontrast dazwischen. Es gibt auch Kollegen *in* der Gruppendynamik, die Gestalt und Gruppendynamik haben. Also eher zu gucken, aus unterschiedlichen Verfahren die unterschiedlichen Perspektiven. Ich hab' lang Aufstellungsarbeit gemacht, das ist ein hoch direktives Verfahren gegenüber dem sehr freien Verfahren in der Gruppendynamik. Die haben beide ihren Meriten *und* ihre Fallgruben. Von daher warne ich vor einem allzu verfahrensorientierten Draufschaun.

**S:** Der letzte Punkt. Als Person – natürlich in der Rolle, die kann man ja nicht ablegen – als Person in der Rolle zu Verfügung stehen und zum Beispiel Aggression oder Ärger oder Missgestimmtheit, die aus diesen Irritationen kommen, auszuhalten, aber auch die Idealisierung auszuhalten. Nicht zu glauben, dass man so machtvoll, einflussreich wäre, wie einen die Leute manchmal halten. Also diesen Graben gibt's ja auch, dass man irgendwie auf einmal denkt, naja, vielleicht bin ich doch so toll, wie die mich jetzt gerade finden. Meistens hört das ja wieder auf (Lachen), gegen Ende wird der Kontakt realistischer und auch weniger übertragungs-betont. Um da quasi eine gute Distanz dazu zu halten, ist es schon sehr zu empfehlen, eher zu zweit als alleine zu arbeiten, sodass man selber ein System hat, wo man sich korrigieren kann und nicht einfach immer denkt, naja das hab' ich im Kreuz, auch mit viel Erfahrung, ich kann mich da genügend distanzieren.

**K:** Das würd' ich auch sagen, das hast du jetzt vielleicht nicht genügend betont – jetzt muss ich mal den Positiven geben –, dass die Standardarbeitssituation in der Gruppendynamik mindestens eine Zweierkonstellation ist, eher die Vierer-, früher auch die Sechser-Konstellation, und das unter-

**Wie kriegt man im Training unter diesen Bedingungen der Unberechenbarkeit mit den Einzelnen in der Gruppe einen Arbeitskontrakt hin?**

## Sich selber zur Verfügung zu stellen, heißt, sich selber auch als Teil der Situation zu verstehen und damit auch als Teil der Problem- oder Situationslage, die es zu verstehen und zu bearbeiten gilt.

scheidet schon sehr deutlich von anderen Vorgaben, die der Markt im Wesentlichen vorgibt, das ist wieder eine entprofessionalisierende Wirklichkeit. Den organisierten Gruppendynamikern ist es gelungen – das finde ich wirklich eine Eigenart –, in der Ausbildung immer diese Mehrpersonenleitungen aufrecht zu halten. Das ist auch in der Ausbildungsordnung genau deswegen so reingeschrieben, um die Abhängigkeit zu reduzieren. Die Kontrastfolie war immer das analytische Modell. Das gruppensystemische Arbeitsmodell ist – von der Idee her, nicht von der Realität her – auf eine Verkleinerung von Abhängigkeiten ausgerichtet, vor allem in der Ausbildung, und auf gegenseitige kollegiale Kontrolle. Das hat in den frühen Jahren der Gruppendynamik dazu geführt, dass Staff-Sitzungen bis ein Uhr gingen. Es gab exzessive Selbsterfahrung im Staff, das ist Gott sei Dank vorbei. Das würde ich wirklich betonen, dieses Mehrpersonensystem und die

gegenseitige Spiegelung. Die Bereitschaft dazu gibt's nicht bei allen Kollegen, das muss man klar sagen. Es gibt Kollegen, von denen ich abraten würde. Das mach' ich inzwischen auch aktiv und zwar nicht, weil die nichts können, sondern weil die sich aus meiner Sicht nicht im Guten zur Verfügung stellen und nicht bereit sind, sich im Training als Teil des Problems zu sehen, und das müsste für mich ein Maßstab sein. Sich selber zur Verfügung zu stellen, heißt, sich selber auch als Teil der Situation zu verstehen und damit auch als Teil der Problem- oder Situationslage, die es zu verstehen und zu bearbeiten gilt.

**S:** Das finde ich eigentlich ein schönes Schlusswort. Also dass wir uns als Teil der Resonanzöasen erleben können, aber eben auch als Teil der Resonanzverhinderung, an manchen Stellen. Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.

## ANMERKUNGEN

1 Der Beitrag wurde leicht gekürzt und so bearbeitet, dass der sprachliche Charakter eines Gesprächs erhalten blieb. An einigen Stellen wurden Betonungen *kursiv* gesetzt sowie Fußnoten eingefügt mit Informationen, die bei den Leser\*innen nicht vorausgesetzt werden können bzw. die zur Lektüre anregen sollen.

2 Der zweisprachige und zweiwöchige Internationale Sommerkurs Berlin wurde vom Referat für Erwachsenenbildung der FU Berlin von 1972–1999 unter der Leitung von Günter Büchner durchgeführt, nach seiner Pensionierung von 2000–2003 unter der gemeinsamen Trägerschaft von DGGO und DGSv und der Leitung von Oliver König fortgeführt. Da eine notwendige Teilfinanzierung über Drittmittel langfristig nicht zustande kam, musste er dann eingestellt werden. Für viele Teilnehmer\*innen aus zahlreichen Ländern und für mehrere Generationen von Trainer\*innen war der Kurs ein wichtiger Teil ihres Werdegangs und viele Jahre das letzte lange Training dieser Art.

3 König & Schattenhofer (2006).

4 Boltanski & Chiapello (2006).

5 Rosa (2016).

6 Gemeint sind hier die Soziologen.

7 Besonders hervorzuheben sind Rosa (2005) und Rosa (2012).

8 Donald Winnicott (1896–1971) war ein britischer Kinderarzt und Analytiker. 9 »Scheitern, misslingen«, hier im Sinne von »nicht ausreichen«.

10 Kommodifizierung bezeichnet den Prozess der Kommerzialisierung bzw. des »Zur-Ware-Werdens« (vom englischen commodity, Ware).

11 Bezieht sich auf den Vortrag von Karl Heinz Geißler vom Vormittag.

12 Ausführlich argumentiert ist das in König (2011), auch auf [oliverkoenig-homepage.de](http://oliverkoenig-homepage.de).

13 Die gruppensystemische Weiterbildung »Leiten und Beraten von Gruppen und Teams« ist ein eineinhalbjähriges Curriculum, das von der DGGO seit dreißig Jahren zertifiziert und von verschiedenen Anbietern – auch von TOPS München Berlin e.V. – in Deutschland angeboten wird. Es qualifiziert für den professionellen Umgang mit Gruppen und Teams im eigenen Arbeitsfeld.

14 Gemeint ist mit diesem Begriff die Bedingung einer möglichst großen sozialen Fremdheit. Die Teilnehmenden einer Trainingsgruppe sollen möglichst keine privaten oder beruflichen Kontakte zueinander haben.

15 Coser (2015).

16 Sloterdijk (2012), S. 455.

## LITERATUR

Boltanski, L. & Chiapello, È. (2006).

Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.

Coser, L. (2015). Gierige Institutionen. Soziologische Studien über totales Engagement. Berlin: Suhrkamp (amerik. Original New York 1974).

König, O. (2011). Vom allmählichen Verschwinden der Gruppenverfahren, Psychotherapeut, 56, 287–296.

König, O. & Schattenhofer, K. (2006). Einführung in die Gruppendynamik. 10. Aufl. Heidelberg: Carl Auer.

Rosa, H. (2005). Beschleunigung.

Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Rosa, H. (2012). Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik. Berlin: Suhrkamp.

Rosa, H. (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Berlin: Suhrkamp.

Sloterdijk, P. (2012): Du mußt dein Leben ändern. Über Anthropotechnik. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.



**Oliver König**, Dr., ist Sozialwissenschaftler, seit 1988 Trainer für Gruppendynamik (DGGO), Supervisor (DGSv) und Heilpraktiker (Psychotherapie), von 1993 bis 1996 absolvierte er eine Ausbildung in systemischer Therapie in Heidelberg. Er ist freiberuflich in der Erwachsenenbildung sowie in den Bereichen Training, Supervision, Beratung und Lehre tätig.

— [www.oliverkoenig-homepage.de](http://www.oliverkoenig-homepage.de)



**Karl Schattenhofer**, Dr., Dipl.-Psych., ist Trainer für Gruppendynamik (DGGO), Supervisor (DGSv), approbierter Psychotherapeut und Mitglied von TOPS München-Berlin e.V. Er bietet Coaching, Supervision, Training und Organisationsberatung in freier Praxis an und hat Lehraufträge.

— [www.tops-ev.de](http://www.tops-ev.de)