

die Überlegungen Lewins zu den Paradoxien der Re-Education mehr ins politische Bewusstsein und die praktische Reflexion eingedrungen wären. Dazu gehört ein bewusster Blick auf Lewins Forschungsthemen: die Frage nach sozialen Ungleichheiten, die Auseinandersetzung mit Autorität und Konformität, die Frage nach gesellschaftlichem Zusammenhalt zwischen Mehrheits- und Minderheitsgruppen.

Im Nachklang entsteht bei mir als Leserin eine bunte Collage zur Gruppendynamik in Deutschland. Deutlich tritt der Ist-Stand der Community aus Sicht des Autors hervor, was auf dem Weg vergessen wurde und welche Kernkonflikte zur Bearbeitung noch brachliegen. Bspw. lässt das Zusammenführen von sozialpsychologischer Forschung und angewandter Gruppendynamik beim Lesen schon einen möglichen Ausblick entstehen. Das Anliegen,

demokratische Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen, an vielfältigen Orten und als sozialen konfliktreichen Aushandlungsprozess im Feld der Gruppendynamik theoretisch und praktisch zu üben, kann als wichtiges Momentum der Schlussbemerkung gelesen werden.

Das Abarbeiten an der Vergangenheit, unter offener Thematisierung eigener Lebenswege und gesellschaftspolitischer Positionierungen, kann auch zum Impuls für eine demokratische Weitererzählung im Feld der Gruppendynamik genutzt werden. Eine Leseempfehlung für alle, die gestaltend im Feld der Gruppenarbeit über den Tellerrand blicken möchten und neugierig fragen, woher denn latent die sich wiederholenden Bruchlinien in der Gruppendynamik kommen.

Andrea Tippe

Die nie endende Arbeit an sich selbst: Der zweite Weltkrieg als Laboratorium der neuen Sozialtechnologien

Monninger, Daniel (2025). Der optimierte Mensch. Das Tavistock Institute of Human Relations und der psychologische Wandel der Arbeitswelt, 1940–2000. transcript, 314 Seiten, 49,00 Euro

psychosozial 49. Jg. (2026) Heft III (Nr. 185) 107–110
<https://doi.org/10.30820/0171-3434-2026-3-107>
<https://www.psychosozial-verlag.de/ps>

Das britische Tavistock Institute of Human Relations (TIHR) ist eine der zentralen Organisationen, vergleichbar den US-amerikanischen National Training Laboratories (NTL), in denen seit dem Zweiten Weltkrieg die Fundamente der neuen Psy-Wissenschaften formuliert wurden, die eine neue Subjektivität proklamieren. Andere zu »managen« geht fortan einher mit »Selbstmanagement«, einer nie endenden Arbeit an sich selbst. Daniel Monninger legt mit seiner in Köln als Promotion eingereichten Arbeit eine detailreiche Studie hierzu vor. Untersuchungszeitraum sind die Kriegs- und Nachkriegsjahre, mit einem Ausblick auf die Diskurse der Gegenwart.

In seinem Eingangskapitel rahmt er seine

Studie durch Bezüge auf relevante sozialwissenschaftliche Diskurse, u. a. auf die Arbeiten des britischen Soziologen Nikolas Rose, der, in der Tradition von Michel Foucault stehend, den »Container-Begriff der ›Psy-Disziplinen« (S. 23) kreiert, eine Sammelbezeichnung für Psychiatrie, Psychologie, Psychotherapie. In deren Diskursen entsteht eine Entpathologisierung von Psychowissen und damit die Auflösung der starren Grenze zwischen gesund und krank, wie dies bereits der Kulturwissenschaftler Jens Elberfeld (2020) analysiert hat.

Monninger geht von einer dreifachen epistemischen Verschiebung aus: »erstens sozio-logisierte sich psychologisches Wissen« (S. 31) durch die Verschiebung des Blicks vom

Subjekt hin zu den Beziehungen, in denen es eingebettet ist; zweitens gewinnen die Psychowissenschaften die »Vorherrschaft über die Definition des Menschen« (ebd.); drittens kommt es zu einer Verzeitlichung, insofern in den neuen Entwürfen des Menschen immer schon seine Veränderung mitgedacht ist, sein »Potenzial«. All dies läuft unter verschiedenen Begriffen: Humanisierung des Arbeitslebens, »Wandel der Arbeitswelt von unten« (S. 19), »Therapeutisierung von Arbeit« (S. 30). Der Zweite Weltkrieg dient dabei als Laboratorium des neuen Psychowissens, das nicht nur in England und den USA einen Entwicklungsschub bekommt, sondern auch im nationalsozialistischen Deutschland, wie dies bereits Ulfried Geuter (1984) herausgearbeitet hat.

In den Kapiteln 2–4 wird die Entstehung der »Tavistock Gruppe« geschildert, die sich im Umfeld der gleichnamigen Sozialpsychiatrischen Klinik in London bildete. Im britischen psychoanalytischen Feld einem eklektizistischen Lager zugeordnet, öffnete sich die Klinik neuen Feldern, z. B. straffälligen Kindern und Jugendlichen und ihren Familien, denen in der orthodoxen Psychoanalyse keine Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Diese Öffnung führte zur Beschäftigung mit kriegstraumatisierten Soldaten einerseits, mit dem »officer problem« der britischen Armee andererseits. Die Rekrutierungspraxis in Großbritannien war – wie auch in Deutschland – stark von Standesdünkel geprägt, was im Verlauf des Krieges zunehmend zu Nachwuchsproblemen im Offizierskorps führte. Bildete sich der Klassencharakter der britischen Gesellschaft zudem zu stark in der Armee als Kluft zwischen Offizier und Mannschaft ab, so hatte dies unmittelbare Auswirkungen auf die »Moral« der Armee, auf Einsatz- und Kampfbereitschaft.

Die neuen Auswahlverfahren testeten die Probanden, indem sie in einer Gruppe ihre Führungsqualitäten zeigen konnten, eine frühe Form des Assessment Centers, das in der Nachkriegswelt die Arbeitswelt erobern wird. Es sind diese Erfahrungen in der Armee, die 1947 zur Gründung der »Tavistock Group« führten, mit prominenten Vertretern der britischen (Sozial-)Psychiatrie und Psychoanalyse wie John Rickman und seinem Schüler Wilfred Bion. Monninger schildert am Beispiel

der Northfield-Experimente im gleichnamigen Militär Hospital in der Nähe von Birmingham, in welchem Kontext die Ansätze Bions entstanden.

Von Anfang an gab es Kontakte in die USA zum Kreis um den aus Österreich emigrierten Jacob Moreno und zu Kurt Lewin und seinen Schülern und den 1947 gegründeten National Trainings Laboratories (NTL). Sozialpsychologie und (Gruppen-)Analyse gingen eine enge Verbindung ein. Ähnlich wie in den USA, in denen sozialpsychiatrische Ansätze weit über ihren eigenen Bereich hinaus auf die Gesellschaft als Ganze zielten, u. a. auf die Frage des Umgangs mit dem nationalsozialistischen Deutschland (König, 2025), so galt dies auch für Bion. Tätigkeitsfelder gab es nach dem Krieg für diesen Expansionsdrang des Psychowissens genug. Die aus dem Krieg heimkehrenden und zum Teil traumatisierten Soldaten mussten wieder in die britische Zivilgesellschaft integriert werden. Die britische Wirtschaft lag brach und musste die Produktivitätskluft zu den USA, die vom Krieg profitiert hatten, zu schließen versuchen.

All dies, so Monninger, ebnete den in den Kriegsjahren entwickelten Ansätzen den Weg in die Arbeitswelt und führte dort zu einer Expansion sozialwissenschaftlichen Wissens. Die Arbeitsfelder, auf die das TIHR abzielte, waren manifold, umfassten ein »Family Clinic Scheme, The study of group dynamics and therapy, Selection and guidance, Industrial problems, The study of cultural patterns, The interplay of theory and practice, Training« (S. 113). Dieser fach- und feldübergreifende Anspruch, zugleich Wissenschaft und ihre Anwendung sein zu wollen, zeugt vom Sendungs- und Selbstbewusstsein der Tavistock Group, auch wenn ihre Umsetzung anfangs von Förderanträgen abhängig war und Gegenkräfte, z. B. aus Medizin und Gesundheitssystem, auf den Plan rief.

Monninger schildert dies in vielen Details, in deren Reichtum man gelegentlich die Orientierung verliert. Auch entsteht in seiner Erzählung eine Stringenz der Entwicklung, die höchstens im Rückblick als eine solche erscheint. Diese Tendenz taucht häufig in Arbeiten zu den Psychowissenschaften auf, wenn sie eine Intentionalität der Akteure und die Durch-

setzung dieser Intentionen unterstellen, und damit ironischerweise das Größen-Selbst bestätigen, das die »selbsternannten ›social therapists‹« (S. 114) vor sich her tragen. Eingefangen wird dies von Monninger dadurch, dass er auch auf die Konfliktlinien innerhalb der Tavistock Clinic und des Instituts sowie mit der eher orthodox aufgestellten britischen psychoanalytischen Community eingeht.

In Kapitel 5 präsentiert Monninger die erste von zwei Fallstudien. Im Zentrum steht das mit staatlichen Geldern geförderte »Leuchtturmprojekt« in der Glacier Metal Company, das in »britischen Publikationen [...] auf Augenhöhe mit den US-amerikanischen Hawthorne Studien diskutiert« wurde (S. 139) und »die angestrebten Produktionssteigerungen in erster Linie als Angelegenheit des ›human factor‹ und, noch konkreter, als psychologisches Problem« definierte. Letztendlich ging es darum, eine »optimale Moral und Kooperation in Arbeitsgruppen« herzustellen (S. 151), das ganze unterfüttert durch ein nationales Programm der Labour Regierung zur Wiederherstellung der Produktivität der britischen Wirtschaft. »Progressive Unternehmensorganisation und ›demokratische‹ Mitarbeiterführung« (S. 157) sollten dabei Hand in Hand gehen. Partizipation und Zugehörigkeitsgefühle der Arbeiter innerhalb ihrer Produktionseinheit wurden als Produktivitätsfaktoren begriffen, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an die sich stetig verändernden Rollenanforderungen zu ermöglichen, dies wiederum »bedingt von der Fähigkeit zur eigenen Gefühlsregulation« (S. 185). Bei den Arbeitern stieß das Projekt jedoch immer wieder auf Widerstand, der von den Tavistock-Beratern nicht als »objektiv legitim« angesehen werden konnte, nur als »psychologisches Problem, kein politisches« (S. 190f.). Monninger legt hier die Anfänge einer Entwicklung frei, die der amerikanisch-britische Soziologe Richard Sennett 1998 in seinem Essay *Der flexible Mensch* beschrieben und kritisieren hat.

Die zweite Fallstudie behandelt die Entwicklung des Assessment Centers beim multinationalen Unilever Konzern mit Sitz in London, wo sich ähnliche Blockadefaktoren zeigten wie in der Armee, bedingt durch die »persistente, undurchlässige Klassenstruktur der britischen

Gesellschaft« (S. 211). Hier wäre der Analyse Monningers zu wünschen gewesen, die Widersprüchlichkeit dieser Entwicklung stärker herauszuarbeiten, dass nämlich die neue Sozialtechnologien diese Klassenstruktur durchaus aufbrechen halfen, dabei aber eben ein neues »stählernes Gehäuse« (Max Weber) entstehen ließen, den selbstregulierten, auf die Entwicklung seines »Potenzials« ausgerichteten mittleren Angestellten, der von nun an als »Manager« auftrat. Aufschlussreich sind auch die vielfältigen Abhängigkeiten, in die sich das TIHR im Verlauf dieses Projekts verwickelt sah. Was Monninger hier anhand der Quellen herausarbeitet, bekommt man in der »Geschichte olympischer Heroen« (S. 223), die die professionsinternen Darstellungen des Instituts und ihrer relevanten intellektuellen Figuren zu meist charakterisiert, sonst eher nicht zu lesen.

Das Schlusskapitel mit dem programmatischen Titel »Arbeit an sich – anders sein« erliegt zwar gelegentlich der Versuchung, die Bedeutung des präsentierten historisch-empirischen Materials zu groß zu ziehen. Es wird aber durch den kleinen selbstironischen Schlenker wieder eingeehgt, dass »die Arbeit am eigenen Entwurf« letztendlich »auch jene des Nachwuchshistorikers« (S. 253) definiert. Es gibt kein Außen in dieser Entwicklung, zumindest gilt dies für die neuen Angestelltenkulturen in den (westlichen) Industrieländern, während sich die Arbeiterkulturen als resistenter gegenüber den Selbstverwirklichungsversprechungen der neuen Sozialtechnologien erwiesen haben, die nach dem Zweiten Weltkrieg ihren Siegeszug angetreten haben. Aber was wären die Alternativen? Es ist nicht die Aufgabe des Historikers, diese Frage zu beantworten. Sie schwingt aber latent durchaus mit, nur halt als eine Art Negativfolie, als

»lange Schatten in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts: Die Betonung der ›Unabhängigkeit‹ der psychologischen Berater, die peinlich darauf bedacht waren, sich keiner Sache oder Position im Unternehmen gemein zu machen, zielte auf die Optimierung von Prozessen. Gegenüber den Inhalten dieser Prozesse, gegenüber Machtfragen im Unternehmen oder Ressourcenverteilung zwischen den Akteuren verhielten sich die Berater agnostisch –

sie waren Sache der jeweiligen Gruppe selbst. Adressiert wurde ausschließlich der Modus, das ›wie‹, ›wie gut‹, und ›wie schnell‹ – nicht jedoch der Inhalt – das ›was‹ – von Prozessen. Bearbeitet wurde die Bearbeitung der Themen, nicht die Themen selbst« (S. 259).

Mit diesem (fehlenden) Zusammenhang zwischen Inhalt und Form ist ein zentrales Problem von Beratung angesprochen, das mit den Jahren fast vollständig aus dem Diskurs der beteiligten Berufsgruppen verschwunden ist. Ob die gelegentlich etwas zu sehr generalisierenden Aussagen von Monninger so stimmen, ist weiter empirisch zu klären. Diese Klärung wird eher von außen kommen müssen, die Akteure selbst sind meist zu sehr in den Zwängen des eigenen Feldes gefangen. Sozialwissenschaftliche und historische Studien wiederum tun gut daran, sich gewahr zu bleiben, dass sie bei der Analyse der nach dem Zweiten Weltkrieg entstehen-

den Sozialtechnologien immer auch über sich selbst sprechen, ist doch beides Teil einer »Verwissenschaftlichung des Sozialen« (Lutz Raphael). Und diese kann durchaus rückabgewickelt werden, wie manche Entwicklungen der Gegenwart zeigen. Eine gute Alternative scheint mir das nicht zu sein.

Oliver König

Literatur

- Elberfeld, J. (2020). *Anleitung zur Selbstregulation. Eine Wissensgeschichte der Therapeutisierung im 20. Jahrhundert*. Campus.
- Geuter, U. (1984). *Die Professionalisierung der deutschen Psychologie im Nationalsozialismus*. Suhrkamp.
- König, O. (2025). *Experimente in Demokratie. Re-Education, angewandte Sozialpsychologie und Gruppendynamik in der frühen Bundesrepublik*. Psychosozial-Verlag.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin-Verlag.

Die Folgen der NS-Zeit »bedeutete[n] für die psychoanalytische Arbeit eine neuartige Aufgabe«

Eckstaedt, Anita (2024). *Erinnern allein reicht nicht*. Psychosozial-Verlag, 251 Seiten, 34,90 Euro

psychosozial 49. Jg. (2026) Heft III (Nr. 185) 110–113
<https://doi.org/10.30820/0171-3434-2026-3-110>
<https://www.psychosozial-verlag.de/ps>

Die NS-Vergangenheit wirkt fort, ob wir wollen oder nicht. – Die 1935 geborene Psychoanalytikerin Anita Eckstaedt hat als eine der Ersten und über Jahrzehnte grundlegende Studien über die Folgewirkungen des Nationalsozialismus publiziert. Hiermit war sie in ihrer Standeszunft eine Ausnahme. Heute sieht sie sich, wie sie in der Einleitung zu *Erinnern allein reicht nicht* hervorhebt, als »Zeitzeugin, die ihre Kindheit unter dem NS-Regime verbrachte« und den Zweiten Weltkrieg von Anfang an erlebte (S. 9).

1989 hatte Eckstaedt die Schrift *Nationalsozialismus in der »zweiten Generation«*. *Psychoanalyse von Hörigkeitsverhältnissen* vorge-

legt. Dies war eine Pionierleistung. Ihren nun vorliegenden, aus zehn eigenständigen Studien bestehenden Band versteht sie als Fortsetzung dieser in Fachkreisen seinerzeit relativ stark rezipierten Studie. Sie arbeitet hierin vielfältiges klinisches Material aus den Jahren ihrer psychoanalytischen Tätigkeit in den Jahren von 1968 bis 2000 ein, hat dieses jedoch noch einmal aktualisiert. Sie erinnert an die enormen Schwierigkeiten in West- und Ostdeutschland, nach der NS-Zeit eine Demokratie aufzubauen. Heute auftretende »Anzeichen und Verhaltensweisen« (S. 9) sollten als Warnung, aber auch als Herausforderung verstanden werden, »bis heute unbearbeitet gebliebene nationalsozia-