

### Aus der Praxis der Initiativenberatung (Gemeindepsychologie)

Seel, Hans-Jürgen

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Seel, H.-J. (1993). Aus der Praxis der Initiativenberatung (Gemeindepsychologie). *Journal für Psychologie*, 1(2), 30-34.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-22183>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

**Terms of use:**

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

tätigkeit betrifft. In der Ausbildung zum Ausbilder habe ich im Laufe der Jahre eine andere Form des Unterrichtens erlernt, so wie es Tausch in seinem kurzen Gastspiel an der Kölner Universität schon versucht hatte. Aber auch Gesprächspsychotherapie wurde Mitte der 70er Jahre noch lerntheoretisch vermittelt, und nicht personenzentriert. Aber im Rahmen der Auseinandersetzungen innerhalb der GwG war es möglich, personenzentrierte Unterrichtsformen zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Auszubildenden mehr entsprechen. Ich hoffe auch, daß wir personenzentrierte Ausbilder mehr Achtung Andersdenkenden entgegenbringen, als ich dies z. T. als Student an der Hochschule erlebt habe. Elitäres Ausgrenzen und sich besser als andere Richtungen Fühlen waren damals, wie ich glaube auch heute, gang und gäbe an der Hochschule.

Aus heutiger Sicht bin ich froh, daß ich die Entwicklung eines Berufspraktikers genommen habe, der zusätzlich in der Lehre tätig ist, und nicht umgekehrt. Ich glaube, daß ich damals instinktiv gespürt habe, daß eine Hochschullaufbahn mir nicht gut getan hätte, obwohl es mir damals angeboten wurde.

### **Fazit**

Das Studium der Psychologie an der Hochschule zu Köln hat mir ein fundiertes theoretisches Wissen vermittelt, die Fähigkeit,

Psychologien kritisch zu betrachten, inclusive aller Therapiemethoden und Moden, die auf den Markt kommen. Zudem wurde mir ein solides diagnostisches Handwerkszeug mit auf den Weg gegeben. Leider wurde der konkrete Umgang in Beratungs- und Ausbildungsprozessen nicht vermittelt, was ich durchaus bei einem entsprechenden Personalbestand an der Hochschule für machbar halte. Die Art und Weise, wie Psychologie unterrichtet wurde, hat mich eher von der Universität entfernt und erfüllt mich heute manchmal noch mit Ärger, wenn ich höre, daß die entsprechenden Umgangsformen noch immer an der Tagesordnung sind.

### **Literatur**

- Anger, H. (1965): Sozialpsychologie. In: Bente u. a. (Hg.), Handwörterbuch der Sozialwissenschaften. Stuttgart
- Esser, U. (1985): Das Erstinterview in der Erziehungsberatung. Zeitschrift f. personenzentrierte Psychologie u. Psychotherapie 1, 73-89
- ders. (1988): Rogers und Adler. Heidelberg: Asanger
- Salber, W. (1965): Der psychische Gegenstand. Bonn: Bouvier
- ders. (1965): Morphologie des seelischen Geschehens. Ratingen: Henf
- Undeutsch, U. (1966): Die psychische Entwicklung der heutigen Jugend. München: Juventa
- ders. (1967): Beurteilung der Glaubhaftigkeit von Zeugenaussagen. In: Handbuch für Psychologie, Bd. 11, Forensische Psychologie, hg. v. U. Undeutsch, 26-181. Göttingen: Hogrefe

## **Aus der Praxis der Initiativenberatung (Gemeindepsychologie)**

*Hans-Jürgen Seel*

Ein Initiativenberater ist eine Art Unternehmensberater im Bereich der zahlreichen selbstinitiierten und selbstverwalteten gemeinnützigen und gewerblichen Gruppen und Projekte. Mein wichtigstes Projekt ist die Konzeption und der Aufbau eines „Ökozentrums“. Das Wort bezeichnet sowohl ein Haus mit ca. 1200 qm Fläche als auch eine (Selbst-) Organisation von derzeit 15 Initiativen und Projekten mit inhaltlich sehr un-

terschiedlicher Zielsetzung (von ökologischer Energietechnik über stadtteilbezogene Altentagespflege bis zu soziokulturellen und Stadtteilinitiativen). Das Ökozentrum als eine „intermediäre Organisation“ (vgl. Froessler, Selle u. a. 1991) ist Teil eines größeren Projekts der ökologischen Erneuerung eines Stadtteils, von ihm sollen Anregungen zum ökologischen Wandel in den Stadtteil und die Gesamtstadt ausgehen; es

gehört von daher in den Bereich der Gemeindepsychologie. Solche Projekte werden soziologisch und politologisch unter dem Stichwort „Neue soziale Bewegungen“ diskutiert.

Außerdem arbeite ich in der Personalentwicklung als freier Mitarbeiter bei *tpm* (s. u.), also im Bereich Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Die beiden Arbeitsbereiche sind nicht so weit voneinander entfernt, wie es zunächst scheinen mag: Die aktuellen Entwicklungen auch in den Arbeitsorganisationen der „klassischen“ Wirtschaft (Stichwort „Gruppenfertigung“) gehen hin zu mehr Selbstverantwortung, Selbstgestaltung der eigenen Arbeit durch und von Gruppen – alles Topoi, mit denen die „alternativen“ Projekte und Initiativen bereits einen bemerkenswerten Erfahrungsschatz sammeln konnten.

Die Tätigkeit in diesem Arbeitsfeld kann für einen Psychologen sehr befriedigend sein: Er kann sich als Helfender bei der (Selbst-)Gestaltung menschlicher Lebens- und Arbeitsbedingungen verstehen (in Abhebung etwa von einer Rolle als gesellschaftlicher Schadensbeseitiger bspw. in der Drogentherapie).

Hintergrund für die Anerkennung dieser Aufgaben als psychologische bzw. soziale ist die sich verbreitende Einsicht, daß vor allen formalen (z. B. betriebswirtschaftlich oder juristisch) geregelten Arbeitsbeziehungen die Beziehungen zwischen Menschen zu betrachten und zu entwickeln sind. Wenn das geklärt ist, lassen sich passende formale Regelungen schon finden. So befriedigend die Erfahrungen mit solcher Arbeit sein können, so unbefriedigend sind in diesem Zusammenhang leider die Erfahrungen mit der psychologischen Wissenschaft. Es ist zu konstatieren, daß es in der Fachliteratur praktisch keine Hilfestellungen für die Arbeit – sei es auf der grundsätzlichen Ebene, sei es auf der konkret-praktischen Ebene – gibt.

Ein Beispiel auf der grundsätzlichen Ebene: Im Bereich der Initiativen erfolgt der Aufbau der Arbeitsorganisation von unten, oftmals aus informellen Gruppen, die sich in den lebensweltlichen Zusammenhängen bspw. eines Stadtteils formieren und die ihre Arbeit organisieren und formalisieren wollen (bzw. müssen); die modernen Personalführungskonzepte in der klassischen Wirtschaft dagegen werden in aller

Regel von oben vorgegeben. Allerdings dürfte dies auch erst in einer gesellschaftlichen Situation möglich sein, in der der Wert selbstbestimmter Arbeit bereits weit verbreitet ist. Dennoch: Die Bedeutung dieses Unterschieds steht in keinerlei Relation zu dem bisher dazu getriebenen Forschungsaufwand – insbesondere im Anwendungsbereich.

Ein Beispiel auf der eher praktischen Ebene: Manchmal ist es sinnvoll, interne Konflikte in den Gruppen oder zwischen den Gruppen und bspw. der kommunalen Verwaltung herunterzuspielen, und in anderen Situationen wiederum kann es angezeigt sein, solche Konflikte zu verschärfen. Dazu gibt es mittlerweile einen Erfahrungsschatz bei den Initiativenberatern, der aber in aller Regel individuell aufgrund fachlich-psychologischer Intuition erworben wurde, aber nicht systematisiert wurde, schon gar nicht mit wissenschaftlichem Anspruch.

Praktisch verwendbar sind einige Verfahren wie z. B. Gesprächsführung, einiges aus der Gruppendynamik, vor allem jedoch die Ergebnisse der „Beratungsforschung“ (Kaiser & Seel 1981), die Verfahrensweisen zur Verabredung von sozialen Handlungsregeln mit akzeptiertem Geltungsanspruch anbietet – leider konnten diese Ansätze nicht weiterentwickelt werden; es scheint geradezu so, als ob genau das, was praktisch gebraucht und weiterführend sein könnte, von der Wissenschaft gerade nicht zum Thema gemacht wird (werden soll oder werden darf?). – Was aber wird gebraucht? Meine Erfahrungen lassen sich nach den folgenden Stichworten ordnen:

### *1. Überwindung des unvereinbaren Nebeneinanders verschiedener Handlungstypen*

Die Mitglieder von Initiativen verbinden mit ihrem Engagement die Wiedereinholung der verlorenen Ganzheit ihres Lebens- und Arbeitszusammenhangs. Dem steht jedoch das unvereinbare Nebeneinander verschiedener Handlungsbereiche z. B. verschiedener Ressorts (der Politik und Verwaltung) bzw. verschiedener Fächer (der Wissenschaft) entgegen. Die Fächer bzw. Ressorts folgen dabei mehr oder weniger rigoros ihrer eigenen spezialisierten Handlungsrationalität und verfolgen ihre partikularen Ziele. Verschiedene gesellschaftliche Teilsy-

steme gehorchen mehr ihrer Eigendynamik, als daß sie sich gemeinsam um die Erhaltung des ganzheitlichen Lebenszusammenhangs der betroffenen Menschen kümmern. Zwar entstehen aus der Konkurrenz beispielsweise verschiedener Ressorts auch Handlungsspielräume, die im Interesse der Projekte genutzt werden können, doch gibt es weder dafür noch für eine Überwindung der Grenzen zwischen den Teilsystemen Hinweise aus der Wissenschaft; im Gegenteil: Sie reproduziert dieses Prinzip selbst und neigt eher zur Abschottung ihres eigenen Bereichs, zur Verselbständigung gegenüber gesellschaftlichen Aufgabenstellungen und in ihrem abgeschotteten Bereich auch noch zur Austragung interner Machtkämpfe.

Sicher ist jedoch: Mit bloß psychologischem Wissen und Kompetenzen kann man solche Aufgaben nicht bewältigen. Fragen im Zusammenhang des o.g. Beispiels sind: Wann gehe ich mit einem Konflikt zwischen Initiativenselbstorganisation und Verwaltung an die Öffentlichkeit? Wann gehe ich auf die (kommunal-) politische Ebene und schalte die Parteien ein? Welche Probleme stellen sich bezüglich der Gemeinnützigkeitsregelungen einer Trägerorganisation im Steuerrecht? etc.

## *2. Entwicklung einer Psychologie gesellschaftlicher Institutionen*

Für die Psychologie stellt sich speziell die Aufgabe, sich den psychischen Qualitäten von Organisation (formalen Regelungen) und von gesellschaftlichen Institutionen zu stellen.

Bisher werden gesellschaftliche Institutionen auch von der (wissenschaftlichen) Psychologie immer als Umwelt selbstverständlich unterstellt, als selbstverständliche Rahmenvorgaben für das Handeln und Erleben der Menschen hingenommen, eine Folge der Reduktion des Psychischen auf „das Individuelle“ durch die Psychologie.

Bei meiner Arbeit geht es aber um die Veränderung solcher Institutionen – im Grunde ein Prozeß, der spätestens seit der Moderne kontinuierlich abläuft; die bestehenden Institutionen einfach hinzunehmen, wäre deshalb diametral kontraproduktiv. Das erfordert aber die Beantwortung neuer Fragen: Wie werden vom individuellen und

Gruppenhandeln solche Institutionen immer wieder reproduziert? Es ist bspw. zu beobachten, daß Mitglieder von Initiativen, indem sie einen Konflikt mit der Verwaltung austragen, auch einen Konflikt mit sich selbst austragen, gewissermaßen mit der Verwaltung in ihnen selbst. Oder daß umgekehrt Mitarbeiter in der Verwaltung einerseits mit etwas Neid oder Sehnsucht die freie Selbstgestaltung der Arbeit in den Initiativen betrachten, andererseits aber Angst bekommen bei der Vorstellung, die schützenden Formalia der Verwaltung verlassen zu müssen. Was sich daraus für psychologische Aspekte eines Konfliktgeschehens ergeben können, ist für jeden mit etwas psychologischer Phantasie begabten Menschen unmittelbar vorstellbar. Hilfreich sind hier die klassischen Analysen von Max Weber zum Typus des bürokratischen Handelns. Wenn man allerdings in der Fachliteratur dazu etwas sucht, findet man allenfalls eine Untersuchung zu einer klitzekleinen herausgegriffenen und von anderen Zusammenhängen isolierten Teilvariablen, was überhaupt nicht hilfreich ist. Die Vorstellung, immer mehr solche Teilzusammenhänge aufdecken zu können, bis man etwas Substantielles weiß, erscheint angesichts der Komplexität der Zusammenhänge bemerkenswert realitätsfremd.

Was notwendig ist, ist eine Psychologie gesellschaftlicher Institutionen, was bereits von Horkheimer (1932) und dann auch wieder von Narr (1988) gefordert, aber niemals eingelöst wurde.

Sie ist auch aus anderer Sicht notwendig, z. B. wenn die Psychologie als Bestandteil einer Wissenschaft von der Humanökologie ihren Beitrag zur Überwindung der ökologischen Krise leisten will. Dann ist nämlich psychologisch zu klären, auf welche Weise unsere gesellschaftliche „Megamaschine“ immer weiter ihr naturzerstörendes Werk treibt, obwohl ihre Mitglieder alle die Natur lieben (Ansätze dazu bei Seel 1992).

## *3. Reflexion der Psychologie als Bestandteil gesellschaftlicher Konstruktion von Realität*

Die Forderung einer Psychologie der gesellschaftlichen Institutionen hat sehr weit führende Implikationen: Eine Psychologie gesellschaftlicher Institutionen muß auch die Psychologie selbst als eine solche Institution

reflektieren, denn sie ist es zweifellos. Gerade in meinem Arbeitsfeld wird deutlich, wie soziale und psychische Realität gesellschaftlich, d. h. durch gesellschaftliche Institutionen, (re-)konstruiert wird und wie umgekehrt die Individuen durch ihr alltägliches Handeln solche Institutionen (re-)konstruieren. Im praktischen Alltagshandeln rekonstruiert sich bekanntlich der Mensch als gesellschaftliches Wesen.

Speziell aus der in der Arbeit des Initiativenberaters täglich erlebten Konfrontation der Handlungsregeln, -normen und -werte von Initiativen und staatlicher Verwaltung zeigt sich, wie unterschiedlich solche Konstruktionen real ablaufen. Für jemanden, der etwas Distanz zur Institution der wissenschaftlichen Psychologie aufbringt, wird dabei sofort sichtbar, daß die Art und Weise, wie die Verwaltung ihren Homunkulus konstruiert, frappierende Ähnlichkeiten aufweist mit der Art und Weise, wie dies die nomothetische Wissenschaft tut (vgl. ausführlicher dazu Seel 1991). Das von ihr zur Verfügung gestellte Wissen kann in folgedessen allenfalls der staatlichen Verwaltung nützen, weil es deren Handlungstypus entspricht, nicht jedoch den Initiativen und schon gar nicht dem Initiativenberater (zum Zusammenhang zwischen der Struktur des wissenschaftlich produzierten Wissens mit gesellschaftlichen Strukturen vgl. Galtung 1978).

Die historische Relativität des Wissenschaftsverständnisses muß der Psychologie endlich klar werden, sie muß ihre methodischen Verfahrensregeln als Regeln der gesellschaftlichen Konstruktion ihres Gegenstands reflektieren und anerkennen, daß sie sich nicht auf einen archimedischen Punkt außerhalb jeder gesellschaftlichen und kulturellen Verstrickung zurückziehen kann. Dabei wären solche Fragen zu bearbeiten wie: Ist die nomothetische Wissenschaftsauffassung in der Psychologie Bestandteil der „Kolonialisierung von Lebenswelten durch Systeme zweckrationalen Handelns“ i. S. von J. Habermas (1988, 173 ff.)? Welche psychologische „Kultur“ (vgl. Keupp in diesem Heft) wäre der Sub-Kultur der Initiativen angemessen?

Wenn sich die Psychologie nicht dazu durchringen kann, sich solchen Fragen zu stellen, so werden die Entwicklungen ohne sie stattfinden; sie wird sich dann wie schon bisher mit der Reparatur gesellschaftlicher

Schäden begnügen müssen, die anderswo verursacht werden. Vielleicht werden dann Gestaltungshilfen eher von Institutionen des „New Age“ gegeben.

#### *4. Vermittlung praktischer Probleme und Erfahrungen an die Wissenschaft*

Sicherlich kann darüber diskutiert werden, ob meine Erfahrungen sich so oder nicht anders darstellen lassen. Dann aber entsteht ein neues Problem: Wo, in welchem Rahmen, d. h. im Rahmen welcher gesellschaftlichen Institution, kann eine solche Diskussion stattfinden? Wo ist der Ort und wie ist der Weg, praktische Erfahrungen in konkreten Arbeitsfeldern mit Hinweisen auf neue Aufgabenstellungen und Anstöße für die wissenschaftliche Auseinandersetzung einzubringen? Ist die wissenschaftliche Psychologie überhaupt daran interessiert? Es scheint eher so zu sein, daß sie sich lieber mit der Bearbeitung selbstproduzierter Fragestellungen beschäftigen möchte.

Solche Ansinnen aus der Praxis würden einige ihrer Vertreter anscheinend am liebsten in eine noch zu schaffende wissenschaftliche Praxeologie verlagern, die mit Grundlagenforschung nichts zu tun hat (z. B. Herrmann, Michaelis; vgl. dazu auch die Stellungnahme eines Nürnberger BDP-Fachteams, z. T. referiert in Volmerg 1992, 38 f.). Die Reflexion der Psychologie als Bestandteil gesellschaftlicher Konstruktion von Realität dürfte sicherlich nicht vor der Grundlagenforschung haltmachen und sich nur auf eine wie auch immer geartete Praxeologie beschränken.

Wenn überhaupt ein Problemtransfer aus der Praxis in die Wissenschaft stattfindet, so nur durch wenige Praktiker, die dies außerhalb ihrer Arbeitszeit tun müssen, und das auch noch mit einer demotivierend geringen Aussicht auf Erfolg; nicht zuletzt deshalb, weil der Zugang zur wissenschaftlichen Diskussion an die Einhaltung von so hoch angesetzten spezifischen Regeln und Ritualen gebunden ist, daß sie von Praktikern gar nicht eingehalten werden können. Man denke nur an die Anforderungen der wissenschaftlichen Publikationsorgane: Welcher Praktiker kann es sich leisten, seine Erfahrungen in die wissenschaftliche Diskussion so einzuordnen und so die Literatur etc. aufzuarbeiten, daß sein Entwurf Chan-

cen hat, von einer Fachzeitschrift akzeptiert zu werden? Welche Zeitschrift wollte bisher überhaupt Stellungnahmen von Praktikern? Das *Journal für Psychologie* versucht es. Bis der richtige Weg gefunden ist, müssen sicher noch einige Erfahrungen gesammelt werden.

## Literatur

- Froessler, R., Selle, K. u. a. (1991): Auf dem Weg zur sozial und ökologisch orientierten Erneuerung? Der Beitrag intermediärer Organisationen zur Entwicklung städtischer Quartiere in der Bundesrepublik Deutschland. Dortmund/Darmstadt: Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur in Kooperation mit dem WOHNBUND-Verlag für wissenschaftliche Publikationen
- Galtung, J. (1978): Methodologie und Ideologie. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Habermas, J. (1988): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bde. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Horkheimer, M. (1932): Geschichte und Psychologie. In A. Schmidt (Hg.), Kritische Theorie – eine Dokumentation, Bd. 1, 9-30. Frankfurt/M.
- Kaiser, H. J. & H.-J. Seel (1981): Sozialwissenschaft als Dialog. Die methodischen Prinzipien der Beratungsforschung. Weinheim: Beltz
- Narr, W.-D. (1988): Das Herz der Institutionen oder strukturelle Unbewußtheit – Konturen einer politischen Psychologie als Psychologie staatlich-kapitalistischer Herrschaft. In: H. König (Hg.), Politische Psychologie heute. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Seel, H.-J. (1991): Auf dem Weg zu einer Psychologie gesellschaftlicher Institutionen. Erfahrungen mit dem Konzept regelgeleiteten Handelns in der ökologischen Stadterneuerung. In: G. Jüttemann (Hg.), Individuelle und soziale Regeln des Handelns. Heidelberg: Asanger
- ders. (1992): Psychologie der Megamaschine. Zu den Strukturkräften in der menschlichen Naturbeziehung. In: H.-J. Seel, R. Sichler & B. Fischerlehner (Hg.), Mensch und Natur. Zur Psychologie einer problematischen Beziehung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Volmerg, B. (1992): Debatten und Kontroversen. *Journal für Psychologie*, Heft 1, 36-42

## Erfahrungen aus der Praxis der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie

Hans-Jürgen Seel

Der folgende Text ist das überarbeitete Transkript eines Gesprächs, das H.-J. Seel mit drei PsychologInnen der *tpm* GmbH am 12.9.1992 führte. *tpm* (*team für psychologisches management*, mit Sitz in Bubenreuth b. Erlangen und in Schwalmatal) ist ein Management-Institut, das mit ca. 40 Psychologen in den Bereichen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und -förderung arbeitet.

Die Gesprächspartner: *Ulrike Hess*, Dipl.-Psych. 1968 in Erlangen; danach zunächst wiss. Ass an der Universität Erlangen-Nürnberg in einem Sonderforschungsbereich (Grundlagenforschung). Mitbegründerin der Firma *tpm* (1969), ab 1973 zwei Jahre Geschäftsführerin von *tpm*; bis heute ständig freie Mitarbeiterin mit unterschiedlichen Zeitanteilen (Familie/Kinder); *Arno Schmitt-Planert*, Dipl.-Psych. 1972 in Erlangen; zunächst Beschäftigung in der Perso-

nalabteilung eines großes Werks aus dem Metallbereich, ab April 1973 Angestellter bei *tpm* und ab 1976 einer von (auch derzeit) zwei Geschäftsführern; Ingrid Weeger, Dipl.-Psych. 1990 in Erlangen; als Praktikantin und als studentische Mitarbeiterin und nach Abschluß des Studiums als freie Mitarbeiterin bei *tpm*.

Die Fragestellungen des Gespräch waren in vier große Bereiche gegliedert:

1. Inwieweit sind die Gesprächspartner durch das Studium auf ihre derzeitige Tätigkeit vorbereitet worden?
2. Wie und in welchem Umfang werden bei der derzeitigen täglichen Arbeit wissenschaftliche Forschungsergebnisse der Psychologie herangezogen?
3. Fühlen sich die Gesprächspartner in ihrer beruflichen Identität als Psychologe wohl und gesellschaftlich anerkannt?