

## Buchbesprechung zu: Oliver König (1996): Macht in Gruppen: gruppensdynamische Prozesse und Interventionen. München: J. Pfeiffer Verlag

Schottmayer, Michael

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schottmayer, M. (1997). Buchbesprechung zu: Oliver König (1996): Macht in Gruppen: gruppensdynamische Prozesse und Interventionen. München: J. Pfeiffer Verlag. [Rezension des Buches *Macht in Gruppen: gruppensdynamische Prozesse und Interventionen*, von O. König]. *Journal für Psychologie*, 5(2), 88-91. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-33464>

### 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>

meinde ein wichtiges Buch, anhand dessen sich ihre nicht buchstabengläubigen Vertreter mit den aufgeklärteren Repräsentanten anderer Richtungen über einen produktiven Pluralismus unterhalten könnten, ohne sich in einer neuen Super-Theorie allgemeinerer Art vereinigen lassen zu müssen.

*Rudolf Schmitt*

**Oliver König (1996): Macht in Gruppen, Gruppendynamische Prozesse und Interventionen.**

**München: J. Pfeiffer Verlag**

Oliver König, seit sieben Jahren ausgebildeter Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisor und Psychotherapeut ist Autor und Herausgeber mehrerer Veröffentlichungen zu Themen aus dem Bereich der Gruppendynamik. Die Titel seiner Arbeiten sprechen bereits die Themen »Norm und Moral«, »Autorität« und »Geschlechterverhältnis« an, denen er im Zusammenhang mit »Macht in Gruppen« in seinem neuesten Buch zentrale Bedeutung beimißt.

Das hier zu besprechende Buch ist in erster Linie als »Orientierungs- und Praxisbuch für Leiter und Teilnehmer von gruppendynamischen und Firmentrainings« gedacht. König geht davon aus, daß gerade die »Fragen der Macht in realen Gruppen des Arbeitslebens einem starken Tabu unterliegen«. Seiner Ansicht nach bietet das gruppendynamische Training den Rahmen, in dem »bewußt erfahren und zugänglich werden kann, was hier [im Arbeitsleben] nicht thematisiert werden darf«.

König verweist darauf, daß die Möglichkeiten der Gruppendynamik als professioneller Methode paradoxerweise daraus erwachsen, daß sich Alltagserfahrungen der Teilnehmer unter der Voraussetzung in die Welt des Trainings abbilden lassen, daß diese sich von der Alltagswelt unterscheidet. Der Unterschied besteht im wesentlichen darin, daß Machtphänomenen im berufli-

chen Alltag existentielle Bedeutung zukommt, ihrer Reflexion entsprechend hoher Widerstand entgegengesetzt wird, während in der Laborsituation der Trainingsgruppe die experimentelle Seite des Umgangs mit Macht im Vordergrund steht. »Diese Kluft zwischen Alltagserfahrung und Gruppenerfahrung läßt sich nicht schließen, ohne die spezifischen Lernmöglichkeiten der Gruppe zu gefährden«, so Oliver König.

Mit dem Verhältnis des gruppendynamischen Trainings zu real existierenden Teams, Arbeits- oder Projektgruppen ist zugleich die Überlegung thematisiert, wie sich die im »hier und jetzt« des Trainings erworbenen Erkenntnisse hinsichtlich erlebter Machtprozesse, die »erweiterten Handlungsmöglichkeiten« im »da und dort« hierarchisch überformter, in größere organisationale Zusammenhänge eingebundener Gruppen des Arbeitslebens verwenden lassen, in einer Welt, in der die Beteiligten »nicht freiwillig dazu neigen, ihre Macht zur Disposition zu stellen« - die Frage des Praxistransfers also.

Dem Thema »Macht in Gruppen«, das König in der neueren Literatur zum Geschehen in Gruppen als unterrepräsentiert ansieht, nähert er sich über die Darstellung verschiedener theoretischer Ansätze. Dabei wird vor allem in Anlehnung an Berger und Luckmann (1966) die heutige konstruktivistische Sichtweise übernommen, mit der Einschränkung allerdings, daß die daran geknüpfte Suggestion beliebiger Veränderbarkeit sozialer und psychischer Realitäten für die Entstehung realer Machtkonstellationen für nicht zutreffend erachtet wird. Den weiteren Rahmen seiner Abhandlung steckt König in Anlehnung an die Arbeiten von Elias (1970) und Bourdieu (z.B. 1982), denen er folgende grundlegende Auffassungen entnimmt:

»[...] Das Handeln eines Individuums ist nur in Relation zum Handeln eines anderen Individuums verstehbar. [...] Macht bezeichnet dementsprechend eine bestimmte Relation zwischen Personen bzw. Personengruppen.«

»[...] (Macht-)Strukturen und -Phänomene [sind] nicht etwas dem einzelnen Äußeres, sondern [werden] durch Prozesse der Verinnerlichung [...] als inkorporierte Strukturen (Bourdieu) wirksam [...].«

Begegnet werden soll mit dieser Sichtweise »den beiden zentralen Abspaltungsmechanismen der sozialen Praxis [...], Macht entweder zu personalisieren oder in Strukturen aufzulösen.«

Ausgehend von dieser Grundposition formuliert König seine zentralen Thesen über den Charakter von Machtbeziehungen, denen zufolge Macht ein Merkmal jeder sozialen Beziehung darstellt und speziell in Gruppen der Reduktion von Komplexität dient. Eine Aufgabe, deren Bedeutung mit der Gruppengröße zunimmt. Mit der Charakterisierung des Umgangs mit Macht als notwendiger Aufgabe ist der erste Schritt in Richtung Entmystifizierung getan, eines der Hauptanliegen des Autors.

Königs Anliegen ist es explizit nicht, eine geschlossene Theorie der Macht in Gruppen zu bieten, sondern den Versuch zu unternehmen, zwischen theoretischem Erkenntnisinteresse und dem Handlungsdruck der Praxis einen Mittelweg zu finden und zu gehen. Entsprechend fließen in seine Überlegungen Erkenntnisse der Sozialpsychologie, der Psychologie, der Psychoanalyse und verschiedener psychotherapeutischer Theorien ein, ohne jedoch der Gefahr des Eklektizismus durch Kompatibilitätsprüfungen vorzubeugen, wie dies in neueren Ansätzen der integrativen Psychotherapie und Supervision (vgl. Schreyögg, 1991) unternommen wird. Hingewiesen wird lediglich auf die »scheinbare Unvereinbarkeit« von Psychoanalyse und systemischer Therapie, wobei im Dunkeln bleibt, worin die Vereinbarkeiten bestehen und was sie unvereinbar erscheinen läßt.

In der weiteren theoretischen Annäherung an das Thema bezieht König sich im wesentlichen auf Arbeiten von Schneider

(1977) und Popitz (1868, 1986), denen er eine idealtypische Zusammenstellung der Grundlagen von Macht entnimmt. Unterschieden werden die Kategorien: Zwang, Belohnung, Legitimation, Identifikation, Sachkenntnis, Information und situative Kontrolle, die im folgenden beschrieben und durch kleine Beispiele illustriert werden. Betont wird, daß der tatsächliche Einsatz dieser als Ressourcen der Macht verstandenen Kategorien in der jeweiligen Beziehung jeweils erst auszuhandeln ist. Potentielle Macht wird zur aktualisierten Macht. In formalisierten hierarchischen Beziehungen schließlich können diese Aushandlungsprozesse quasi »objektiven« Charakter annehmen.

Am Beispiel (zitiert nach Elias Canetti 1960) der Katze, die eine Maus in ihre Gewalt bringt, diese dann aber im darauffolgenden Spiel bis an die Grenzen ihres Machtbereiches laufen läßt, um sie erneut einzufangen, veranschaulicht König den Unterschied zwischen Macht und Gewalt. Gewalt als eine Erscheinungsweise der Macht wird im folgenden unterschieden von weiteren Erscheinungsweisen, nämlich Herrschaft, Führung und Autorität.

Diese Perspektive der Machtbeziehung von »oben« ergänzt König im weiteren durch einen Blick aus der Richtung »der anderen Seite der Machtbeziehungen«. Die zentralen Begriffe dieser Perspektive sind »Konformität und Gehorsam«, »Konkurrenz und Kooperation« und »Normen und Basisregeln«.

Die beschriebenen Aspekte und Erscheinungsweisen von Macht werden im nächsten Schritt mit dem Kontext Gruppe in Zusammenhang gebracht, wobei zunächst von der Anwesenheit eines Trainers bzw. Leiters abstrahiert wird.

Dem Phänomen Macht kommt in der Gruppe eher funktionale Bedeutung zu. Machtprozesse dienen der Erfüllung bestimmter Aufgaben, die sich jeder Gruppe im Rahmen ihres Selbsterschaffungsprozesses stellen. Diese Aufgaben werden in Anlehnung an Dieter Claessens (1977) als

Zwang zur Selbstdarstellung des einzelnen Mitglieds und des damit korrespondierenden Zwangs der übrigen Mitglieder, diese zu registrieren, beschrieben. Diesen Zwängen des einzelnen Gruppenmitglieds entsprechen diejenigen der Gesamtgruppe zur Bildung eines Binnenselbstverständnisses und zur Außendarstellung.

Der Ausgangspunkt jeder Macht ist demnach in der Bildung von Beziehungszentren zu sehen, die der notwendigen Reduktion von Komplexität und damit der Angleichung der Sichtweisen innerhalb der Gruppe dienen.

Illustriert durch Beispiele aus der Praxis des Trainers untersucht König detailliert die Prozesse der Entstehung und Entwicklung von Machtprozessen in Gruppen einschließlich der Etablierung von Rollen.

Getreu der eingangs dargelegten Grundauffassung, Macht weder personalisieren noch in Strukturen auflösen zu wollen, wird die bisherige theoriegeleitete Sicht im Verhältnis zu individuellem Verhalten und gesellschaftlichem Kontext betrachtet. Hier wird nochmals auf die Abwesenheit von Hierarchie und ökonomischen Zwängen in der Trainingsgruppe und die daraus resultierenden Lernchancen hingewiesen, aber auch an dieser Stelle bleibt die Transferfrage unbeantwortet. Allenfalls angedeutet wird die Gefahr, daß Erkenntnisse aus dem Training nicht der Veränderung von Machtspielen, sondern ihrer Rechtfertigung dienen können.

Schließlich wird die Rolle und die Position des Trainers mit ins Spiel gebracht. Durch seine Position zugleich »drinnen« und »draußen« zu sein, ergibt sich ein struktureller Machtvorsprung des Trainers. Die unterschiedlichen Rollen im Gruppenprozeß, Beobachter und Analytiker, Fachmann, Helfer und Berater unterstreichen zudem seine Autorität als jemand, der Orientierung bietet in einer Situation, die durch den Verlust gewohnter Strukturen verunsichernd bis bedrohlich wirken kann. Der Trainer ist dadurch in ständiger Gefahr, seine Autorität

durch Überhöhung zu verfestigen, anstatt den jeweils aktuellen Normierungsprozeß in die Kommunikation zu bringen und damit seinen Beitrag zur Aufklärung von Machtprozessen zu leisten.

Die Behandlung des Machtthemas wäre unvollständig ohne den Bezug zum Geschlechterverhältnis herzustellen. Das Eingangsbeispiel vom Haustyrann (Philemon und Bauxis, zitiert nach Th.W.Adorno, 1970), der unterhalb der Ideologie seiner Überlegenheit als Pantoffelheld erscheint, illustriert die Verhältnisse, die sich in gruppendynamischen Trainingsgruppen einstellen: hier haben die Frauen das Sagen. Die Kultur dieser Gruppen wird als weiblich dominiert beschrieben, in der traditionell als männlich etikettierte formal-hierarchische Orientierung ins Hintertreffen gerät. Die Frage, ob die Teilnahme an so gearteten Trainings für Gruppenprozesse im Arbeitsleben qualifiziert oder eher für die Teilnahme am nächsten Training, stellt sich hier einmal mehr.

Mit seinem Hinweis auf die Überdeterminiertheit des Geschlechterbegriffs gelingt es König, einen wohlthuenden Beitrag zur Abkühlung der zum Glaubenskrieg angewachsenen Fragestellung nach den Unterschieden zwischen den Geschlechtern zu leisten. Nach seiner Auffassung sind natürliche Unterschiede allemal kulturell überformbar, und faktisch konstatiert König eine zunehmende Spannung zwischen gelebter und phantasierter Geschlechtlichkeit der Individuen.

Zunehmende Individualisierung erkennt König in Anlehnung an Beck (1986), Elias (1987) und Brose, Hillenbrand (1988) in praktisch allen gesellschaftlich relevanten Bereichen. Die Normalbiographie wird zur Wahlbiographie, traditionelle Einbindungen der Individuen weichen dem direkten Zugriff von gesellschaftlichen Institutionen. Mit der Freiheit wächst die Krisenanfälligkeit individueller Lebenslagen.

In der Folge werden die Aufgaben der traditionellen sozialen Einbindungen von moder-

nen psychosozialen Methoden übernommen. Sie sind geeignet, das Selbstbestimmungspotential des einzelnen zu heben, bilden aber zugleich die »Einfallschleuse für neue Standardisierungen«. Hier sieht König in der Gruppendynamik Möglichkeiten, »diese Standardisierungsprozesse im interaktionellen Zusammenhang zu entdecken, sie sichtbar, verstehbar und beeinflussbar zu machen«.

Abgerundet wird das Buch »Macht in Gruppen« durch die Darstellung verschiedener Übungen für den Umgang mit Macht. Durch die vorangegangene ausführliche Reflexion des Themas sowie die kritischen Hinweise Königs zur sparsamen Verwendung der Übungen im Zusammenhang mit Machtprozessen entsteht hier jedoch nicht der Eindruck eines »Rezeptbuches«.

Unterstrichen wird dadurch aber der Eindruck, daß die Absicht Königs, ein Buch für Trainer zu schreiben, die Oberhand gewonnen hat. Als solches gewährt es gut nachvollziehbare Einblicke in die »Werkstatt« des Autors, der den Leser auch an dem selbstreflexiven Anteil seiner Tätigkeit teilhaben läßt.

Dem Teilnehmer an gruppendynamischen Trainings bietet das Buch eine Fülle an Anregungen. Die Einblicke in die Arbeit des Trainers tragen nicht nur zur Entmystifizierung von Machtprozessen bei, sondern auch zur Entmystifizierung der Gruppendynamik insgesamt. Die Reflexion über Erscheinungsweisen und Hintergründe des Verhaltens von Teilnehmenden hat aufklärende Wirkung. Eigenes Erleben in Gruppenprozessen wird vor dem Hintergrund der hier untersuchten Machtprozesse besser verstehbar, die Hinweise auf strukturelle und kontextuelle Determinierungen wirken entlastend im Sinne der Aufhebung von Personalisierungen.

Gleichzeitig entsteht beim Lesen das Gefühl, nicht wirklich beteiligt zu sein. Nicht die Erlebensweisen der Teilnehmenden selbst kommen zu Wort, sondern der Trainer, der über die Teilnehmenden nachdenkt

und spricht. Wie im Training selbst, gesellt sich auch beim Lesen dieses Buches über das gruppendynamische Training zu dem Gefühl, beteiligt zu sein, selbst Akteur zu sein, das Gefühl, »behandelt« zu werden. Das Dilemma der Trainerrolle wiederholt sich im Erleben der Teilnehmenden.

Die Frage des Praxistransfers wird nicht explizit behandelt. Der Begriff »erweiterte Handlungsmöglichkeiten« verweist aber über den individuellen Lernertrag des einzelnen Teilnehmers hinaus auf das Vorhandensein von Handlungsspielräumen, die es auch in noch so hierarchisch strukturierten Gruppen auszuloten gilt. Zukunftsweisend ist der Hinweis auf zunehmende Nivellierung von Machtungleichheiten, die eine Zunahme der Notwendigkeit, Macht auszuhandeln bis hinein in den Mikrobereich der Interaktion, nach sich zieht. In der neueren Organisationsliteratur findet sich dieser Trend in der Entwicklung von Netzwerkorganisationen mit flachen Hierarchien wieder. Das Anforderungsprofil zukünftiger Führungskräfte beinhaltet soziale Kompetenz sowie die Fähigkeit zum Abbau hierarchischer Schranken als zentrale Kompetenzen in bezug auf den Umgang mit Macht (vgl. Doppler, Lauterburg 1995). In dieser Zukunftsperspektive beginnen die strukturellen Unterschiede zwischen Realität und Training zu verschwimmen, die Gruppendynamik erscheint als der ideale Lernort für den Manager der Zukunft. Interessant wäre, zu untersuchen, ob damit die Lernmöglichkeiten der Gruppe gefährdet wären, die, König zufolge, gerade aus der Unterschiedlichkeit erwachsen.

*Michael Schottmayer*

#### Literatur

SCHREYÖGG, A. (1991): Supervision - ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. Paderborn: Junfermann Verlag

DOPPLER, K. U. LAUTERBURG, CH. (1995): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus Verlag