

# Grenzen der Kooperation

Dass Paul Goodman Mitbegründer der Gestalttherapie ist, ist hinlänglich bekannt. Weniger bekannt ist, dass er eine auch für heute höchst relevante ethische Orientierung für gesellschaftliches und berufliches Handeln gibt; diese entwickelt er aus seinem von Freud und Reich geprägten psychologischen Verständnis heraus. Formuliert hat er sie im Anarchistischen Manifest, das seine „Gedanken über die Grenzen der Kooperation“ mit dem System beschreibt. Als Gestalttherapeutin, Gestalt-Organisationsberaterin und politisch denkender Mensch setze ich mich im folgenden mit seiner Forderung nach individuell verantworteter Grenzziehung auseinander und wie diese praktisch umsetzbar ist. In der Art wie Goodman sich im Anarchistischen Manifest äussert, zeigt sich eine wohlthuende Verbindung von Psychologie und Politik: Der Inhalt ist hoch politisch, die Art der Beschreibung sehr psychologisch. Goodman versteht Psychologie als eine Art und Weise auf die Welt zu schauen, sich einen Reim auf die Dinge um sich herum zu machen und er hat in der Psychologie eine Sprache dafür gefunden. Er sagt über sich selber: „*ich schreibe, was ich erfahre, und ich bin dazu erzogen worden ‚psychologisch‘ zu erfahren.*“<sup>1</sup>

Seine politische Analyse basiert auf dem psychologischen Wissen darüber, wie Menschen sind: dass sie von Bedürfnissen motiviert sind, dass nicht die äusseren Fakten, sondern die durch sie aktivierten Emotionen entscheidend sind, dass Ängste und einengende (Selbst-)Bilder der Bedürfnisbefriedigung entgegen stehen können usw. Mit dieser Hermeneutik bringt sich Goodman in die Debatte um Vietnamkrieg, Schulpolitik und Stadtplanung ein. Heutige Themen klingen nicht viel anders: innere Sicherheit, Asylverfahren und Mieterhöhungen. Auch für mich geht Politik kaum ohne Psychologie und Psychotherapie selten ohne Gesellschaft. Jeweils ist eines der Hintergrund, auf dem das andere zur Figur wird. Allerdings stelle ich immer wieder fest, dass die Psychotherapeuten- und

die Politik-Szene in der Regel klar getrennt sind und einander sogar skeptisch betrachten. Das bedauere ich, fühle mich aber mit Goodman als Vorbild nicht mehr so alleine.

## Das Natürliche und der Zwang in der Gesellschaft

Grundlage für Goodmans Ansatz ist sein Verständnis von Gesellschaft. Er sieht Gesellschaft als ein System, in dem sowohl Elemente von ‚Natur‘ als auch von ‚Zwang‘ vorhanden sind. Unter Zwang versteht er Bereiche und Situationen, die spontane Impulse und freie Gefühlsäusserungen unmöglich machen. Dazu gehören für ihn moderne Hektik mit dem permanenten Gefühl dringlicher Notwendigkeit oder die starre Zeittaktung und starke Arbeitsteilung in Produktionsbetrieben. Zwang ist für ihn alles das, was Menschen von aussen daran hindert ihr volles Potential frei zu entfalten. In gesellschaftlichen Bereichen, die frei und natürlich sind, entfalten Menschen nach Goodman ihre persönliche Eigenart und geben sich gegenseitige Hilfe wie zum Beispiel in gemeinsamer kreativer Arbeit oder wenn Leidenschaft und Spontaneität erlebt werden. In der Gesellschaft findet sich das Natürliche und der Zwang in diversen Mischungen und verwobenen Teilaspekten. Die Natur des Menschen beschreibt Goodman als mit Impulsen und Emotionen ausgestattet und ausserdem auf Sozialität jedoch nicht auf Uniformität ausgelegt. Gesellschaftliche Segmente, die sehr weit von der Natur entfernt sind, sind Militär, Wirtschaft und viele Formen der Erziehung. Die Zwangsgesellschaft beruht auf verinnerlichter Unterdrückung. „*Wenn starke Triebe frustriert und bestraft werden, wenn ein Kind anfängt, sich selbst zu unterdrücken, dann identifiziert es sich mit den Unterdrückern, um das Vakuum seines Lebens auszufüllen: die Unterdrücker erscheinen als vernünftig, als Autoritäten. Das Kind hat nun beides verloren, seine eigenen Wünsche und seine Kraft zur Selbstbestimmung.*“ (S. 99)<sup>2</sup>



**Katharina Stahlmann**, Gestalttherapeutin und Organisationsberaterin in Berlin. Arbeitet in freier Praxis als Gestalttherapeutin und Supervisorin für den Nonprofit-Sektor sowie in der Organisationsberatung für Produktionsbetriebe.

Goodman schlägt vor, „Zwangsmassnahmen ebenso wie zerstörerische Kräfte der unbelebten Natur [zu behandeln]; beidem ist umsichtig auszuweichen.“ (S. 102). Das bedeutet jedoch nicht, dass man sich in einem geschlossenen inneren System verschanzen sollte - im Gegenteil: „Ein freier Mensch kann, solange er kreativ ist und sich von eindeutigen Ideen leiten lässt, leicht viele offene Widersprüche in seiner Seele aushalten: Er ist sicher, dass sie sich ausgleichen werden; ein offenes System ist das beste System.“ (S. 102) Ein freier Mensch wartet nicht auf einen zukünftigen gesellschaftlichen Zustand, den er zuerst durchsetzen muss, „sondern er baut hier und heute, soweit er kann, auf seine natürlichen Kräfte.“ [...] „Er strebt nicht danach, Organisationen zu beherrschen, sondern in natürlichen Gruppen zu handeln, die bedeutungsvoll für ihn sind“. (S. 91)

#### **Wirkung von Kollaboration**

Goodman betont die schädliche Wirkung der verinnerlichten Unterdrückung auf einen selber: „Menschen die starke natürliche Kräfte unterdrücken, stehen selbst ständig unter Druck. Der Gefängniswärter ist selbst im Gefängnis, ja, sogar der Gefängnisdirektor.“ (S. 94) Oder an anderer Stelle: „Die Menschen, die sich von der Natur trennen, müssen jede Minute ihres Lebens ohne die Kraft, die Freude und die Freiheit der Natur leben. Und wir, die wir offen schwere Zwangsmassnahmen von solchen Leuten erleiden, zeigen auf unseren Gesichtern, dass wir die Kräfte der Natur brauchen.“ (S.89) Der Preis, den man für die Unterdrückung der eigenen Natur selber zahlt, ist also der Verlust an Kraft, Freude und Freiheit. Hinzu kommt, dass die Unterdrückung von Impulsen und Bedürfnissen an sich schon Energie kostet.

#### **Wie kommt es aber dazu?**

„Wir gehen konform mit Institutionen, die bis zu einem gewissen Punkt grosse natürliche Befriedigungen verschaffen, Nahrung, Bildung und Freundschaft – dann plötzlich erkennen wir, dass schreckliche Verbrechen begangen werden, und wir sind irgendwie die Agenten. Und einige von uns können sich sogar noch erinnern, wann es war, dass wir den Kompromiss schlossen, töricht vorsichtig waren, eine tiefere Befriedigung auf eine andere, bequemere Zeit vertagten und entgegen unserer besseren Einsicht gehorchten.“ [...] „jeder kennt Augenblicke, in denen er gegen seine Natur gesellschaftskonform han-

delt, in denen er seine besten spontanen Impulse unterdrückt und sich feige von seinem Herz distanziert. Die Schritte, die er zu Gewöhnung und Unbewusstheit macht, sind die Verbrechen, die alle Übel der Versklavung und des Massenmordes nach sich ziehen.“ (S. 86) Hier geht es nicht mehr nur um die schädigende Wirkung der Abspaltung von Persönlichkeitsanteilen auf einen selber, sondern um die äusseren Konsequenzen von Kollaboration: Statt für andere ein Mut machendes Beispiel zu sein, wird man plötzlich Teil von einem Spiel, das man so nie wollte.

#### **Entscheidung über die Grenzziehung**

Allerdings ist dieser Zusammenhang zwischen dem eigenen Handeln und seiner Wirkung oft nicht deutlich sichtbar. Man muss schon genau hinschauen und hinspüren, sich unbequemen Fragen und dann auch den Antworten stellen. Dazu braucht es Aufmerksamkeit, Mut und Verlangsamung; alles Faktoren, die unserem Zeitgeist zuwider laufen. Aber genau hierher gehört nun Goodmans Forderung nach der Grenze der Kooperation: zu spüren, wann es dran ist Nein zu sagen und das dann auch zu tun. Nicht, um ein Held zu sein, sondern um die eigene Kraft und Freiheit zu erhalten oder zurück zu gewinnen. Wer mitmacht, obwohl er spürt, dass er Nein sagen sollte, verrät sich und andere und laut Goodman begeht er ausserdem Verrat an den „natürliche[n] Strukturen der Gesellschaft“ (S. 85). Dabei geht es für Goodman nicht um moralische Festsetzungen im Stil von „Man darf dies und jenes nicht tun“, sondern er ist überzeugt, „dass man innerlich den konkreten, kritischen Punkt kennt, der einem den Geist bricht und die Integrität zerstört.“ (S. 81) – Das sind starke Worte, die anzeigen, dass es sich für Goodman dabei nicht um eine nette Kleinigkeit handelt, sondern dass einiges auf dem Spiel steht bei der Frage nach der Grenze der Kooperation.

Aber er weiss auch, dass das nicht so einfach ist: die inneren Konflikte von Menschen treten dabei deutlich hervor und zeigen sich z.B. in der Inkonsequenz und fehlenden Logik, mit der Grenzen gezogen werden. Grenzziehungen sind begleitet von Gefühlen der Furcht, Schuld und Wut. Denn immer gibt es ökonomische und viele andere subjektive Gründe, die gegen eine Kooperationsgrenze sprechen. Goodman geht davon aus, dass „genau diese Details der subjektive symbolische Schlüssel [sind] zu den eigenen unter-

*drückten Kräften und dem Schuldgefühl, die Unterdrückung akzeptiert zu haben“.* (S. 102) Er beschreibt den inneren Prozess, der der Entscheidung eine Grenze der Kooperation zu ziehen voraus geht, als schwierig und überaus angstbesetzt. Alles was danach kommt, scheint die Mühe jedoch zu lohnen: nicht nur, dass man seine ganze Kraft, Freiheit und Kreativität zurück gewinnt, sondern die positiven Wirkungen können sehr weitgehend sein. *„Nehmen wir einmal an, einige Millionen Menschen würde ganz abseits von jeder ‚politischen‘ Absicht die Arbeit leisten, die ihnen Freude macht, und das Beste geben, was sie könnten. Das System der Ausbeutung würde sich auflösen wie Nebel in der Sonne.“* (S. 91)

### **Stärkung des Individuums**

Mir scheinen an den Formulierungen von Paul Goodman zwei Aspekte besonders beachtenswert: Erstens macht er keine allgemein gültigen inhaltlichen Aussagen darüber wo eine Grenze gezogen werden sollte. Er sagt nicht. ‚Mit Waffenhändlern macht man keine Geschäfte‘; ‚mit Schülern schläft man nicht‘ oder ‚als Therapeut hat man keine engen sozialen Kontakte zu Klienten zu haben‘. Für sich selber hat er jedoch klare Grenzen inhaltlich formuliert und zu diesen stand er auch kraftvoll nach aussen. Zum Beispiel hat er selbst angesichts des 2. Weltkrieges und der in den USA diskutierten Notwendigkeit, über einen Kriegseintritt die Nazis zu stoppen, an seiner kriegsablehnenden Haltung fest gehalten und den Militärdienst verweigert. Andererseits hielt er eine erotische Komponente im Lehrer-Schüler-Verhältnis für natürlich und wehrte sich gegen diesbezügliche Abstinenzforderungen. Mit der inhaltlichen Ausgestaltung seiner Grenzen der Kooperation wirkte er auf seine Umwelt insofern immer wieder verstörend und handelte sich selber massive Schwierigkeiten ein. Er trat für das ein, was er für richtig hielt, machte jedoch keine allgemeine moralische Forderung daraus, sondern forderte, sich Rechenschaft darüber abzulegen, was für einen selber geht und was nicht; und dabei konsequent und ehrlich zu sein, denn natürlich wusste er, dass es viele Schliche gibt, um sich selbst zu hintergehen.

Der zweite Aspekt, den ich beachtenswert finde, ist die Betonung der eigenen Schwächung, des Verlusts an Kraft, Kreativität und Lebensfreude als Konsequenz aus einer ver-

miedenen Grenzziehung. Seine Begründung für die Forderung nach einer Grenzziehung bezieht sich nicht in erster Linie auf die bessere Welt, die man damit erschaffen könnte, sondern er sieht die Übel dieser Welt als sekundäre Folgen an. Aus dieser Art der Herleitung ergibt sich der Vorteil, dass sie ein intrinsisches Entscheidungskriterium enthält: Dort, wo man spürt, dass einen etwas schwächt und unfrei macht, ist es wichtig und richtig Nein zu sagen. Beide Aspekte betonen das Individuum. Es sind keine inhaltlich gefüllten moralischen Forderungen, sondern es ist ein ethischer Anspruch an das Individuum, der hier in aller Konsequenz formuliert wird. Systematische Orientierung auf den Einzelnen wird damit nicht zu einem ethischen Laissez-faire und die Kritik an selbiger wird nicht zu einem moralischen Korsett rigider Verhaltensnormen.

### **Organisationsberater - Grenzziehung gegenüber der Rüstungsindustrie**

Um das Gesagte einer Alltagsüberprüfung zu unterziehen, möge hier meine eigene berufliche Situation beispielhaft stehen. Ich beschreibe sie, weil ich sie gut genug kenne, um die Ambivalenzen der Grenzziehung darstellen zu können. Neben meiner therapeutischen Praxis arbeite ich seit 2006 teilzeit in einer kleinen Organisationsberatungsfirma. Diese Firma, derzeit bestehend aus 9 Personen mit engen sozialen Bindungen untereinander, wurde vor rund 20 Jahren von einigen Ingenieuren gegründet, die den Glauben haben, dass Arbeit Spass machen kann, dass sie nicht abstumpfen muss und dass es sich lohnt, sich für die Humanisierung der Arbeitswelt einzusetzen. Deshalb legten sie ihren Arbeitsschwerpunkt auf partizipative Ansätze und führten in vielen Produktionsbetrieben teilautonome Gruppenarbeit ein. Das bedeutet, dass der Arbeitsgruppe weitgehende Gestaltungsmöglichkeiten zur Erledigung der Aufträge und gemeinsame Verantwortung für die Ergebnisse übertragen werden. Gruppenarbeit war die Antwort der 80er Jahr auf den Fordismus mit seiner Fließbandarbeit. Für die Gründer, die teilweise heute noch die Beratungsfirma prägen, war durchaus relevant, für welche Unternehmen sie als Berater tätig werden und dass sie beispielsweise nicht für die Rüstungsindustrie arbeiten würden. Als ich in die Beratungsfirma eintrat, war mir die Ingenieur-Welt zunächst fremd, aber nach Goodmans Kriterien hatte ich den Eindruck, es dort gut getroffen zu haben.

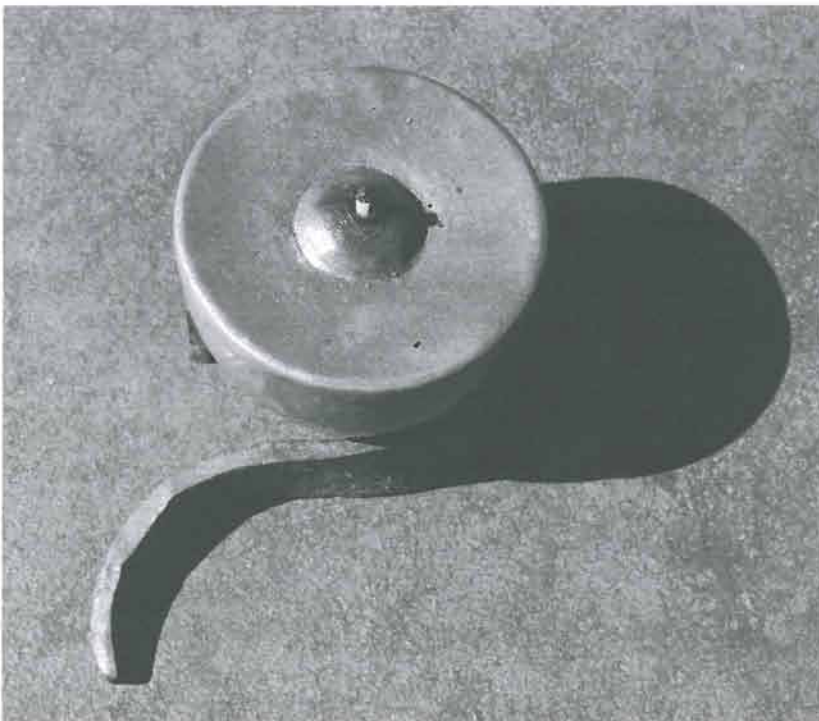
Allerdings hat sich die Welt seit der Firmengründung vor gut 20 Jahren verändert und auch die industriellen Moden haben sich geändert. Viele Industriebetriebe sind von der Gruppenarbeit wieder abgekommen. Sie haben festgestellt, dass die Selbstorganisation der Gruppe einen passenden Rahmen braucht, um zu gedeihen. Da Unternehmen, die an den Bedürfnissen von Aktionären und international verflochtenen Konzernen orientiert sind, diesen Rahmen für Selbstorganisation oftmals nicht schaffen wollten, verkümmerte die teilautonome Gruppenarbeit und wurde wieder abgeschafft. Angeschafft wurden stattdessen erneut Vorarbeiter, Fließbänder und kurze Taktzeiten. In den vergangenen 20 Jahren sind ausserdem die Verflechtungen in der Industrie im Sinne von Beteiligungen, Aufkäufen, schnell wechselnden Besitzern und komplexen Zuliefererstrukturen extrem gestiegen. Der schwäbische Mittelständler ist längst kein einzelnes Unternehmen mehr, sondern Teil eines amerikanischen oder sonstigen Konzerns. Die Manager vor Ort bekommen ihre Vorgaben von der Konzernmutter und müssen das Werk so organisieren, dass sie diese Vorgaben erfüllen.

Vor diesem Hintergrund machte ich vor einiger Zeit folgende Erfahrung: Ich war bei einem unserer Kunden – es war jener besagte schwäbische Mittelständler – um einen Workshop zu moderieren. Durch Zufall fand ich in der neuen Auflage der Firmenbroschüre des Unternehmens die Firmensparte „Verteidigung“ aufgelistet. Auf Nachfrage erzählte

man mir, dass die neue Konzernmutter mehr Synergien zwischen den Firmen der Gruppe wünsche und sie nun mit einem irischen Rüstungsbauer zusammen arbeiten würden, der bereits die notwendigen Lizenzen habe und sie hätten das Know-How. So, so, dachte ich mir, nun arbeiten wir als Berater also auch für die Rüstungsindustrie. Wenn mit Hilfe unsere Beratung das Unternehmen besser produziert oder die Mitarbeiter motivierter sind, dann geht der Gewinn unter anderem in die Taschen von Waffenproduzenten. Ein Teil in mir schreit auf: Das geht gar nicht! Damit verrate ich all meine Werte! – Und dann auch noch ohne Not, denn keiner von uns wird im Arbeitslager festgehalten und muss bei Gefahr des eigenen Lebens oder des Verhungerns seiner Kinder Handgranaten zusammenbauen.

Nach dem ersten Aufschrei innerer Empörung fing ich an, mich genauer bei unseren Kunden in der deutschen Industrielandschaft umzuschauen: Da ist das Stahlwerk, das ein gutes neues Konzept umsetzen will, um die Arbeit von Maschinenbedienern und Instandhaltern zu integrieren. Aber werden mit dem dort hergestellten Stahl wirklich nur Kühlschränke produziert? Dann die Autobauer – auch sie sind direkt oder indirekt Beteiligte am Rüstungsgeschäft. Bei einem grossen deutschen Elektrokonzern haben wir Aufträge zur Schulung des Betriebsrats. Einen Betriebsrat fit zu machen, damit er vom Management nicht über den Tisch gezogen wird, ist ja eigentlich nichts Schlechtes, oder? Aber der Konzern liefert unter anderem wichtige Teile an Waffenproduzenten. Es geht mir nicht darum meine Kollegen dafür zu kritisieren, dass sie für diese Kunden Aufträge abwickeln. Ich stimme mit Goodman überein, dass die Grenze der Kooperation eine individuelle Entscheidung sein muss. Um die Entscheidung zu treffen, die Goodman fordert, ist jedoch Reflexion nötig und die Bereitschaft, sich auch mit unangenehmen Informationen zu konfrontieren.

Ich habe festgestellt, dass unsere Firma einen entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Beratungsfirmen hat, die sich zumeist gar nicht dafür interessieren, wer letztendlich von ihrer Beratungsleistung profitiert und sich auf das beraterische Allparteilichkeitsgebot zurück ziehen: sie lässt sich bezüglich ihrer Widersprüche konfrontieren. So hatten wir im Sommer zwei Tage Strategieklausur, in der



es auch um eine Wertedebatte und eine aktualisierte Klärung der Kooperationsgrenzen der Firma ging. Wir haben neu festgelegt, dass wir nicht mit Unternehmen zusammenarbeiten, die ihr Geld hauptsächlich mit Waffenproduktion und -export verdienen. Als Orientierung gilt für uns: *'je weniger umso lieber'* und *'bei jedem neuen Kunden oder Folgeauftrag neu entscheiden'*. Aber der Elektrokonzern und sein Betriebsrat werden unsere Kunden bleiben. Bei dieser Wertediskussion fand auch die Multidimensionalität von Werten Beachtung: nicht immer sind die Betriebe, die ethisch fragwürdige Produkte herstellen, auch diejenigen, die mit ihren Mitarbeitern schlecht umgehen und umgekehrt: wertvolle Produkte herzustellen bedeuten noch nicht automatisch, dass die restliche Unternehmensphilosophie ethisch vertretbar ist. Wie ist das etwa mit Kinderarbeit im Südostasien, mit Dumpinglöhnen, mit der unwiederbringlichen Zerstörung von Lebensraum für Mensch und Natur.... die Liste lässt sich fortsetzen.

Nach Goodman'schen Kriterien ist die Formulierung, die wir gemeinsam und in freier Entscheidung auf der Strategieklausur gefunden haben, gar nicht schlecht: *'je weniger umso lieber'* und *'bei jedem neuen Kunden oder Folgeauftrag neu entscheiden'*. Man könnte hinzufügen: Und dabei ist es wesentlich sein Herz offen zu halten und wachsam zu sein, damit man auch wirklich spüren kann wo die Grenze liegt, ab derer die Firma ihre Kraft, Integrität und Kreativität verliert, wenn wir zu Aufträgen Ja sagen, obwohl wir eigentlich nicht dazu stehen können.

#### **Bedürfniskonflikt und vermeidende Angst**

Obwohl dies als gemeinsame Orientierung für die Firma schon ganz gut ist, bleibt das Spannungsfeld, dass meine Grenzen teilweise enger sind als die meiner Kollegen. Für mich ist das Bedürfnis gross, beruflich nur das zu unterstützen, was ich auch persönlich unterstützenswert finde. Gleichzeitig habe ich jedoch noch ein anderes, diesem vielleicht widerstrebendes Bedürfnis. Es ist das Bedürfnis nach gesellschaftlicher Anerkennung, Teilhabe und Integration. Wenn ich zu sehr dem einen Bedürfnis nach ethischer Orientierung und Grenzziehung nachgehe, so befürchte ich, dass ich das andere Bedürfnis nach Anerkennung und Teilhabe nicht verwirklichen kann. Wer sich radikal heraus hält, ist auch ziemlich draussen – so meine Befürchtung,

die in Wahrheit vielleicht nur jene von Goodman beschriebene Angst vor der Grenzziehung ist, von der man sich nicht verwirren und klein machen lassen sollte. Aber das Risiko scheint gross, denn auch wenn ich viel Kritik an gesellschaftlichen Zuständen habe und der Zeitgeist oft meinen ethischen Massstäben zuwiderläuft, so ist mir die Anerkennung dieser Gesellschaft doch wichtig.

Sowohl das Bedürfnis nach Anerkennung und Teilhabe als auch das nach ethisch konsistentem Handeln sind angemessene und lebensförderliche Bedürfnisse, die jedoch (scheinbar?) in einen Konflikt geraten. Die den Konflikt begleitende Angst könnte die Wirkung haben, die Grenzziehung zu vermeiden, was die oben beschriebenen Folgen hätte. Mit Goodmans Entscheidungskriterium bedeutet das, dass man genau darauf achten muss wo einem Kraft und Lebendigkeit verloren zu gehen drohen; denn das weist darauf hin, dass es nötig ist die eigene Grenze zu finden und zu ihr zu stehen. Um seiner selbst willen.

#### **Literatur**

- Blankertz, Stefan/Goodman, Paul: *Staatlichkeitswahn, Büchse der Pandora* 1980  
Goodman, Paul: *Natur heilt. Psychologische Essays*. Hrsg. Taylor Stoehr, *Edition Humanistische Psychologie* 1989

#### **Anmerkungen**

- <sup>1</sup>Zitiert nach Taylor Stoehr in der Einleitung zu „*Natur heilt*“, S. 9  
<sup>2</sup>Die folgenden Zitate beziehen sich ausnahmslos auf den Abdruck des *Anarchistischen Manifests* in „*Staatlichkeitswahn*“, Blankertz/Goodman 1980

**Anschrift:**  
www.k-stahlmann.  
de