

Geben und Nehmen im Verhalten zwischen Gruppe und Organisation von Bernhard Pesendorfer und Claudius Fischli

erschienen in: Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Hg.v.G.Falk, P.Heintel, E.Krainz. Wiesbaden 2005. S.335-347

*„Tauschhandlungen sind friedlich beigelegte Kriege,
die Kriege sind das Ergebnis unglücklicher Transaktionen.“
(Anmerkung 1)*

Geben und Nehmen. In Zeiten von Individualisierung, Konsumhedonismus und Neokolonialismus nicht gerade ein Modewort. Trotzdem oder gerade deshalb möchten wir in diesem Beitrag auf die Bedeutung dieses fundamentalen Prinzips im Verhalten zwischen Menschen und Systemen hinweisen: im weiteren Sinn zuerst im Hinblick auf menschliche Reifeprozesse überhaupt; im engeren Sinn dann im Rahmen jener Stadien, die Gruppen auf ihrem Weg zu Organisation durchlaufen. Dem professionellen Berater von Gruppen und Organisationen soll ein Blickwinkel zur Verfügung gestellt werden, der ihm die grundlegenden Herausforderungen in der Arbeit mit Gruppen in organisationalen Zusammenhängen besser erschließt. Den dahinter wirkenden Menschen kann sich ein Referenzrahmen für funktionierende Reife- und Kooperationsprozesse ergeben.

Bernhard Pesendorfer überlegt im ersten Teil Grundsätzliches zum Modell der Beschreibung solcherart kombinierter Reifungs- und Kooperationsprozesse. Claudius Fischli trägt Phänomenologisches zum Kräftefeld von Gruppe und Organisation bei, jeweils gegliedert nach Prozess, Praxisbeispiel und Konflikt. Die Praxisbeobachtungen stammen aus dem Seminar „Interessen vertreten - Organisation erfinden“ von Bernhard Pesendorfer.

1. Teil: Gruppe und Organisation

Kurz gefasst: Psychosozial kann man Gruppen ursprünglich aus Zusammenschlüssen von aus dem Familienverband ausgestoßenen jungen Männern erklären. Solche Zusammenschlüsse erfolgen meist in Notsituationen, die erst nur gemeinsam erlitten, in der Folge aber auch nur gemeinsam bewältigt werden können. Sie sind ein Zeichen für einschneidende Veränderungen. Für kleine Jungen wird das wichtig, wenn die Bindung an die Mutter bzw. die Kernfamilie mehr oder weniger freiwillig gelöst wird. Das Abenteuer der Paarung ist aus vielen Gründen noch nicht aktuell, etwa weil sexuelle Interessen zugunsten des Erwerbs technisch oder sozial überlebenssichernder Fähigkeiten unterdrückt werden oder aus Altersgründen noch keine Rolle spielen. Als Gründe für die Bildung einer Männergruppe können die Ausstoßung aus der Kernfamilie, die Wiederherstellung der verlorenen Sicherheit sowie die Erweiterung des verfügbaren Verhaltensrepertoires unter seinesgleichen gelten. Dieser neu gebildete soziale Leib sui generis ist also ein Übergangsstadium, in welchem die Junggesellen erstmals versuchen müssen, diese Probleme selber zu lösen - und zwar aus der tief verwurzelten und berechtigten Ahnung, die anstehenden Entwicklungsschritte eben nicht durch eine mütterliche oder väterliche Zentralperson gelöst zu bekommen.

Wichtig für die Bestimmung von Gruppe ist, dass sich die Beziehung der Gruppenmitglieder nicht mehr durch die Konkurrenz oder Rivalität um die Nähe zur Zentralperson definieren lässt, wenn alle gemeinsam bei der Lösung ihrer Aufgabe zusammenarbeiten müssen. Der ödipale Neid auf die Rivalen muss überwunden werden, weil keine erlösende Zentralperson zur Verfügung steht. Vordringliche Schwierigkeit von Gruppen dieser Art ist es, sich nützlich machen zu müssen, was sie ursprünglich keineswegs sind. Frauen tauchen in diesen Gruppen sehr viel später auf - weil noch länger an Aufzuchtsarbeit und Haushaltsarbeit gebunden (heutzutage aber ohne Personal - wie Luhmann leicht ironisch anmerkt).
(Anmerkung 2)

Gruppen können jedoch nur wenigen (maximal 12-15) Personen Zugehörigkeit versprechen, weil sie sofort in Untergruppen zerfallen, wenn sie darüber hinausgehen. Besteht die Notwendigkeit der Kooperation größerer oder mehrerer Menschen „gruppierungen“ - insbesondere in modernen Arbeitszusammenhängen, bedarf es Organisationen.

Um gleich zur Gegenwart zu kommen: Moderne Organisationen rekrutieren sich nicht aus Gruppen, sondern aus vertragsfähigen, isolierten Individuen, die nach Arbeitsnotwendigkeiten strukturiert und verschiedenen Teilsystemen der Organisation zugeordnet werden. Organisationen etablieren Teams und Gruppen nur äußerst widerwillig und greifen nur in großer Not auf sie zurück - allen Moderufen der Gegenwart nach Teamarbeit zum Trotz. Funktionierende Teams nämlich gewährleisten notwendige Komplexität und Vielfalt besser als Individuen bzw. deren Reduktion besser als größere soziale Einheiten. Zudem bewegen sich Organisationen mehr und mehr von klassischen Hierarchien weg, sind umso mehr auf Teams in und zwischen den Bereichen (Projektorganisationen) angewiesen und müssen deren netzwerkartige Verknüpfung unterstützen. Gleichzeitig jedoch sind Teams Orte von gemeinsamer Willensbildung und Zugehörigkeitsgefühlen, potentielle Widerstandsnester also. Der Systemwiderspruch zwischen Gruppe und Organisation ist unvermeidlich. Er zeigt in seiner Psycho- und Soziodynamik viele Parallelen zur Entwicklungslogik des Kleinkindes. Intergruppenkonflikte weisen regelmäßig die Merkmale von Geschwisterrivalität und -konkurrenz auf, da Gruppen ihrer unterschiedlichen Interessen (und Aufgaben) wegen automatisch in Konflikte mit anderen Gruppen geraten und sich durch die Nähe zur Organisations-Autorität Machtvorteile verschaffen wollen.

Vielleicht - so das heuristische Prinzip der folgenden Überlegungen - durchlaufen auch Gruppen auf ihrem Weg zur Organisation die gleichen mühsamen Stadien wie die Menschen in ihrer individuellen Reifungsgeschichte, ehe sie - wenn überhaupt - das Prinzip des Gebens und Nehmens als Basis für Kooperation und sozialen Zusammenhalt akzeptieren. Es scheint vielleicht im ersten Moment weit hergeholt, für das Verständnis von Gruppe und Organisation die dialektische Grundstruktur sozialer Interaktionsprozesse am Beispiel des Kindes zu bemühen. Wir glauben jedoch, dass es weit über eine bloße Analogie hinausgeht, wenn wir uns im Weiteren an den entsprechenden Arbeiten von Melanie Klein und deren Grundstruktur orientieren.

Die Entwicklungslogik des Kleinkindes nach Melanie Klein als Modell

Melanie Klein formuliert die alte und doch immer wieder revolutionäre Einsicht, dass leibliche, seelische und soziale Entwicklung Hand in Hand gehen, Körper-Oberflächen und - Öffnungen dienen als Ein- und Ausfallstore zwischen mir und der Welt. Jeder dieser Zugänge zur Welt, zu den anderen und zu mir selbst will erlernt, genossen, erlitten, verloren und wieder angeeignet sein, ehe er ins Leben integriert ist. Folgt man Klein, lassen sich vier Phasen von frühkindlichen Entwicklungsprozessen beschrieben finden (Anmerkung 3):

„Das erste Liebes- und Hassobjekt des Säuglings - seine Mutter - wird mit der ganzen Intensität und Stärke, die für frühkindliche Triebe typisch sind, begehrt und gehasst. Zuallererst liebt das Kind die Mutter; sie befriedigt sein Nahrungsbedürfnis, stillt sein Hungergefühl und verschafft ihm die Lust, die es erfährt, wenn sein Mund durch das Saugen an der Brust gereizt wird. Diese Befriedigung ist ein wesentlicher Teil der kindlichen Sexualität und tatsächlich ihr erster Ausdruck.“ (Phase A)

„Wenn aber das Baby hungrig ist und sein Verlangen nicht gestillt wird, wenn ihm etwas wehtut oder es sich unwohl fühlt, so ändert sich plötzlich die ganze Situation. Hass und aggressive Gefühle kommen auf; das Kind wird von der Triebregung beherrscht, eben jene Person zu zerstören, die das Objekt all seiner Begierden und die mit allem, was es erlebt - Gutem wie Bösem -, verknüpft ist.“ (Phase B)

„Überdies lösen ... Hass und aggressive Gefühle im Säugling qualvolle Zustände aus: Erstickungsanfälle, Atemnot und ähnliche Empfindungen; sie werden als etwas empfunden, das den eigenen Körper zerstört, und verstärken so ihrerseits Aggression, Unzufriedenheit und Ängste.“ (Phase C)

„Das direkte und primäre Mittel, dem Baby in diesen qualvollen Zuständen des Hungers und Hasses, der Spannung und Angst, Erleichterung zu verschaffen, ist die Befriedigung seiner Wünsche durch die Mutter. Das mit der Befriedigung erworbene vorübergehende Gefühl von Sicherheit steigert die Befriedigung noch; daher kommt es, dass bei jeder empfangenen Liebe das Sicherheitsgefühl eine starke Komponente der Befriedigung bildet. Das gilt ebenso für den Säugling wie für den Erwachsenen, für einfachere Formen der Liebe wie für ihre kompliziertesten Erscheinungsformen.“ (Phase D)

Das zugrunde liegende Entwicklungsmodell des Säuglings lässt sich in Form folgender Sinuskurve zeichnen (eine willkürlich gewählte Darstellung, die sich für zyklische und dennoch fortschreitende Prozesse gut eignet). Darin lassen sich die vier zitierten Phasen (A, B, C, D) und neun Knotenpunkte (1-9) unterscheiden (Anmerkung 4).

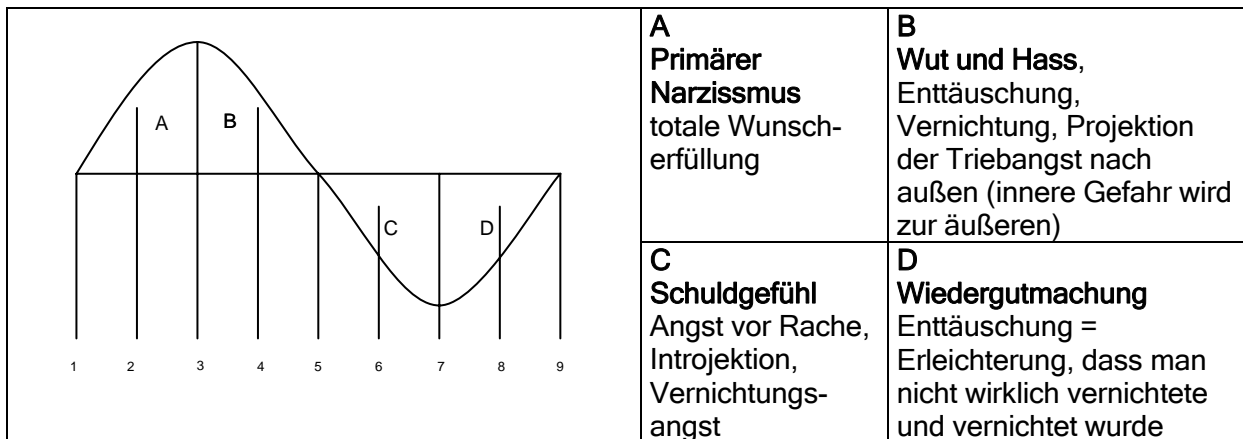


Abbildung 1: Vier Phasen frühkindlicher Entwicklung

Die entsprechenden neun Knotenpunkte lassen sich kurz und tabellarisch wie folgt skizzieren:

Die neun Knotenpunkte:	Die neun fundamentalen Ängste:
0 Anfangspunkt Zeugung, Embryonalzeit, totale Vereinigung mit der Mutter im Mutterleib	0 Totales Einssein mit der Mutter, ungeschiedene Identität
1. Erste „Enttäuschung“: Geburtstrauma, Trennung / Unglück / Tod / Schaden; die erste und folgenschwerste Trennung, Tod und gleichzeitig Befreiung: Erfahrung der eigenen Überlebensfähigkeit	1. Angst ins Leben zu kommen, als Exkrement zugrunde zu gehen oder als selbständiges Lebewesen zu überleben
2. Primärer Narzissmus (Phase A) Verschmelzungswunsch, totale Wunscherfüllung: Nahrung, Geborgenheit, Liebe, Wunsch nach Milch und Honig, Erfahrung der totalen Abhängigkeit	2. Identitätsverlust, Grenzenlosigkeit, Auflösung, unsichtbare Allmacht
3. Die zweite Enttäuschung: a) Die Trennung durch die Geburt ist nicht wirklich wieder gutzumachen b) Die Erfahrung der Versagung („Wiederholung der Verstoßung“) c) Ich und Welt scheiden sich	3. Es gibt kein Zurück, endgültige Verstoßung bei aufrechter totaler Abhängigkeit? Kommt sie je wieder?
4. Der nach außen gerichtete Hass (Phase B)	4. Hoffnung, etwas unternehmen zu

<p>Vernichtungswunsch (Projektion der Triebangst sowie der bösen Ich-Anteile nach außen), also Wut und Zerstörungswunsch; der innere Feind (Hunger, Angst, Schmerz) wird in einen äußeren umgewandelt (die Mutter, die das alles verhindern könnte); Beseitigung des bösen Objektes in der Phantasie; Gewinn: es entsteht eine - zunächst zwar negative und erzwungene, aber doch Objekt-Beziehung, Projektion als erster Schritt in Richtung Kommunikation;</p>	<p>können, das Heft in die Hand zu nehmen; Angst, unkontrolliert loszuschlagen und damit alles (vor allem sich selbst) kaputt zu machen;</p>
<p>5. Die dritte „Enttäuschung“: Der Tötungswunsch geht nicht in Erfüllung, die Welt besteht unirritiert weiter, ich auch? Die Projektion funktioniert nicht, der Triebwunsch scheitert.</p>	<p>5. Zwar Erleichterung, aber auch die Panik: „Der Feind ist noch da“, meine Wünsche haben nicht geholfen, Zertrümmerung der Allmachtsphantasien, was kann ich wirklich?</p>
<p>6. Der nach innen gerichtete Hass (C) Angst, dass der Vernichtungswunsch sich aus Rache gegen einen selbst richte, d.h. dass die Mutter zurückschlägt - Introjektion des Vernichtungshasses; es kommt zu unendlicher Angst vor den zerstörerischen inneren Feinden: also Vernichtungshass nach innen, Rache gegen mich, Objekte als äußere Feinde, Rächer Über-Ich (Gewissen) als angsterregende Introjektion, Rache, die Angst wird abgewehrt.</p>	<p>6. Angst, dass mich meine Feinde aus Rache für meinen Hass gegen sie töten - die Erfüllung meiner Triebwünsche brächte zuletzt mich selbst um;</p>
<p>7. Die vierte „Enttäuschung“: nicht nur der Tötungswunsch geht nicht in Erfüllung, sondern auch die Befürchtung, die Rache werde einen vernichten, bewahrheitet sich nicht; die Welt besteht unbeirrt weiter (die Mutter liebt mich trotzdem);</p>	<p>7. Hoffnung auf eine Alternative keimt auf durch die Erfahrung, trotz allem Liebe zu bekommen, das macht Mut; wenn sie aber ausbleibt, folgt tiefe Verzweiflung, der ganz Weg sei vergebens gewesen;</p>
<p>8. Wiedergutmachung (D) Wenn einem unverdrossen Liebe zuteil wird, befallen einen Schuldgefühle. Erleichterung stellt sich ein, dass man nicht wirklich vernichtete und vernichtet wurde - verbunden mit der Hoffnung, der Schaden (durch Hass und Racheangst entstanden) ließe sich reparieren (Wiedergutmachung), mit der tätigen Wiedergutmachung beweist man sich selbst (und den anderen), dass man selbst auch liebesfähig ist und dass man das eherne Gesetz des Tausches gelernt hat: Wer Liebe nehmen will, muss Liebe geben.</p>	<p>8. Ist man mit dem Versuch der entschuldigenden, wieder gutmachenden Liebe nicht erfolgreich (z.B. weil sie nicht angenommen wird), bleibt man bei den Schuldgefühlen stehen. Die Sache kehrt sich um: Ich rechne mir allein die Schlechtigkeit zu, alles Gute allein der verzeihenden Mutter. Der ewige Kreislauf von Schuld und Verzeihung kann nicht gesprengt werden, ich bleibe hassenswert, liebesunfähig im Geben wie im Nehmen.</p>
<p>9. Wird diese Wiedergutmachung angenommen, kann „konkrete Liebe“ entstehen, „Reife“ wachsen sowie Gleichwertigkeit und Ausgeglichenheit in der wechselseitigen Bestechungs- und Erpressungsbalance, Akzeptanz seiner eigenen guten und bösen Anteile sowie der guten und bösen Anteile des Gegenüber, realistisch mit sich und den anderen im Reinen sein.</p>	<p>9. Wird hingegen meine entschuldigende Liebe angenommen, bin ich meine alleinige Schlechtigkeit und damit die Angst vor der Rache los: kann gut und böse zugleich sein - und die Angst, nie nur oder definitiv gut sein zu können, wird ewig bleiben (als gesunde Warnung); Realitätsanpassung in Selbsteinschätzung und Objektbeziehung.</p>

Tabelle 1: Reifeprozess, neun „Knotenpunkte“ frühkindlicher Entwicklung

In den Begriffen des Mutter-Kind-Modells von Klein und zusammengefasst kann man sagen: Die Mutter hat uns geboren und kurze Zeit noch an ihrem Leib ernährt. Spätestens aber mit dem nächst(best)en Kind ist es mit dem Traum definitiv vorbei, man könnte zurück in die ursprüngliche Geborgenheit. Jetzt ist für das Kind die Zeit gekommen, diese Wünsche zwar nicht ganz aufzugeben (das ist wohl unmöglich), wohl aber zu kompensieren (Anmerkung 5). In den folgenden Ausführungen soll diesen Kompensationsmechanismen nachgegangen und in ihrer Bedeutung für reife (Co-)Existenz unter Menschen untersucht werden.

Reife: Ausgewogenheit von Geben und Nehmen

Will man den Vorstellungen von Melanie Klein folgen, kann Entwicklung also als Enttäuschungsgeschichte unrealistischer Wunschvorstellungen gelesen werden:

„Bis zum heutigen Tage träumt die Menschheit davon, diesen flüchtigen Augenblick zu greifen und verweilen zu machen, in dem es möglich war, listig das Tauschgesetz zu hintergehen, zu gewinnen ohne zu verlieren, zu genießen ohne zu teilen. . . das dem gesellschaftlichen Menschen ewig versagte Glück einer Welt, in der man *unter sich* leben kann.“ (Anmerkung 6)

An Stelle dieses Traums treten - im idealen Fall - realistische Wünsche, die Chancen auf Erfüllung und Befriedigung haben. Die Entwicklungsaufgabe, geeignete Formen der Kompensation zu finden, befasst alle Lebensformen gleichermaßen. Sie wird im Paar, in Sippe und Verwandtschaft, durch Gruppe und Organisation und zuletzt durch Gesellschaft und Staat bewerkstelligt (auf die letzteren beiden wird in den folgenden Ausführungen nicht weiter eingegangen).

Für das Individuum heißt Reifen in diesem Zusammenhang, die primär-narzisstische Haltung aufzugeben, empfangen zu wollen, ohne etwas zurückzugeben. Die Entwicklung dieser Selbstzensur ungezügelter Triebwünsche wirkt in der Folge als Selbstschutz vor ständigen Enttäuschungen. Dies ist ein wichtiges Moment der Gewissensbildung - mit einem Anflug resignativer Versöhnung. Das Verharren von kleinen und großen Kindern in narzisstischem Denken und Handeln tritt uns als „Selbstbedienungsmentalität“ entgegen. Das Motto lautet: „Nur die Schwachen und Einfältigen beteiligen sich am Tausch“ (Anmerkung 7) - „Ich hingegen nehme mir, was ich will, schließlich steht mir das zu“. So ist erklärbar, dass mit wortwörtlich diebischer Freude Versorgung eingefordert, Gesetze übertreten und - im Frack des Kavaliers - Versicherungen geprellt, Steuern hinterzogen werden.

Wer sich auf den Kommunikations- und Tauschkreislauf nicht einlässt und am Ende der besagten Sinuskurve nur wieder bei der geliebten Mutter landen will, fällt aus sozialen Gebilden genauso heraus wie das inzestuöse Paar. „Einem inzestuösen Paar geht es wie einer geizigen Familie: sie lösen sich aus dem Spiel des Gebens und Nehmens, auf dem das ganze Leben des Stammes beruht; im kollektiven Körper werden sie zu einem abgestorbenen oder zumindest gelähmten Glied“ (Anmerkung 8). In Gruppen ist sehr gut zu beobachten, dass hermetische Paare aus dem Gruppengeschehen ausgeschlossen werden. Paare hingegen werden akzeptiert und integriert, wenn die beiden Individuen je für sich der Gruppe verfügbar bleiben.

Gruppen und Organisationen beruhen heute in ihrem Zusammenhalt weniger auf dem Prinzip der Verwandtschaft, das „Spiel des Gebens und Nehmens“ nimmt je nach häuslicher und außerhäuslicher Arbeit und Ertragsverteilung unterschiedliche Formen an. Die Arbeitswelt und ihre Arbeiten differenzieren sich aus den häuslichen Arbeitsrollen - Schutz, Nahrungsbeschaffung und -zubereitung in Form freier Vertragsverhältnisse mit Organisationen, die die sozialen Abhängigkeiten der Verwandtschaft ablösen. Gruppen erkennt man, so Luhmann, daran, dass sie alles, was geschieht, als Folge von Entscheidungen betrachten (Anmerkung 9).

Organisationen spenden - bei aller Gewalt, die sie den Individuen antun - dennoch Sicherheit. Es soll nicht Zufall oder Schicksal sein, was entscheidet, sondern Handlungen von Menschen - aus Freiheit und nach Plan. Schon der Schöpfergott „entstand“ aus der Sehnsucht, am Anfang - also über jedem Schicksal - einen handelnden Geist, nach Nöten auch noch einen guten Vater zu wissen; er ist sozusagen der Patron des Organisationsprinzips, Machsal statt Schicksal, wie sich Odo Marquard ausdrückt (Anmerkung 10). Doch keine Organisation kann uns der Unverfügbarkeit der Vorgaben noch der Unverfügbarkeit der Folgen unseres Handelns entheben, wir bleiben allemal ein *Durchgangsposten der Gattung*.

Am deutlichsten lässt sich der Prozess des Gebens und Nehmens zwischen Gruppe und Organisation am Begriff der Führung demonstrieren.

Was erwartet sich der Mitarbeiter von einem „idealen“ Chef? Was Chef von einem „idealen“ Mitarbeiter?

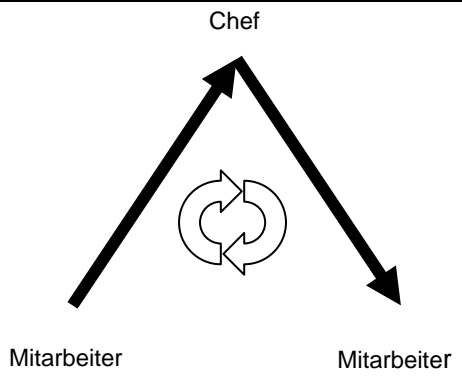
<p>Mitarbeiter wünschen sich Chefs, die ihnen Anerkennung aussprechen, Loyalität erweisen, Zugehörigkeit zum System versprechen, die um ihre Entwicklung besorgt sind, die individuellen Begabungen und Fähigkeiten fördern, ein kooperatives und wertschätzendes Klima garantieren etc.</p>	 <p>Das Diagramm zeigt ein Dreieck, dessen oberer Eckpunkt mit 'Chef' beschriftet ist. Die beiden unteren Eckpunkte sind jeweils mit 'Mitarbeiter' beschriftet. In der Mitte des Dreiecks befindet sich ein Kreislauf aus drei gekrümmten Pfeilen, der einen kontinuierlichen Prozess andeutet.</p>	<p>Chefs erwarten sich von ihren Mitarbeitern, dass die vorgegebenen Ziele erreicht werden, ein hohes fachliches Können eingebracht wird, schätzen nahezu ununterbrochene Verfügbarkeit, Loyalität und Gehorsam, hohe Mobilität und Flexibilität bei geringen Ansprüchen an die Flexibilität der Organisation - besonders bei häufigen Organisationsveränderungen etc.</p>
--	---	--

Abbildung 2: Die Logik des Führungs-Vertrages

Das Geben und Nehmen, das den Führungsvertrag ausmacht, besteht darin, dass der Mitarbeiter dem Chef verspricht, seine Organisationsanforderungen zu erfüllen, wenn er dafür im Gegenzug die eher an den Gruppenbedürfnissen orientierten Wünsche und Hoffnungen der Mitarbeiter befriedigt. Wird diese Balance gestört, leidet das ganze System. Denn: Werden auf Dauer die Mitarbeiter und Gruppeninteressen verletzt, schwinden Motivation und Loyalität gegenüber Chef und Organisation gegen Null. Führung wäre dann nur mehr über brutalen Druck möglich - mit all den bekannten misslichen Folgen. Werden andererseits auf Dauer die Organisationsaufgaben vernachlässigt, wird die Organisation zuerst Druck aufsetzen und, wenn das nichts nützt, sich dieser Gruppe entledigen.

Auf der emotionalen Ebene stünden dann entweder die Individuen im eiskalten Wind der Organisation oder die Gruppen feierten ihr Wohlbefinden und dächten nicht daran, zielstrebig die gesetzten Aufgaben zu erledigen. Sozial gesprochen geht das Geben und Nehmen nach dem Vorbild von Clan- und Stammesorganisationen viel tiefer. Verbindet die Exogamie verschiedene Stämme zum Zwecke der Kooperation, so müssen auch Gruppen in Organisationen ihr Bestes geben - und das sind ihre wertvollsten Mitglieder, die als Delegierte, Unterhändler, Chefs an die anderen Gruppen und deren Zusammenhalt in der Organisation „verliehen“ werden. Diese schließen sich in „Gruppen höherer Ordnung“ (Anmerkung 11) zusammen, die den Eigensinn der Gruppen, aus denen sie kommen, brechen müssen, ohne dort ihren Rückhalt zu verlieren.

Als Gegengabe bringen sie ihren Gruppen das Wohlwollen, den Schutz und die Genüsse der Arbeitsteiligkeit aus der Organisation; sie sichern sozusagen nicht nur den einzelnen Tausch, sondern den Marktfrieden als Forum des ständigen Gebens und Nehmens.

2. Teil: Phänomenologie der Phasen im Verhältnis von Gruppen und Organisation

Die spezifischen Entwicklungsaufgaben von Gruppen im Spannungsfeld der Organisation werden im Folgenden nach den neun Phasen von Melanie Klein nachgezeichnet sowie durch ihren Grundkonflikt und Praxisbeispiele illustriert. Unter „Konflikt“ werden die Phasen im Zusammenspiel von Geben und Nehmen innerhalb und zwischen Gruppe bzw. Organisation befragt.

Vor die Aufgabe gestellt, eine Organisation „zu werden“, lassen sich in Organisationsalltag und entsprechenden Trainings regelmäßig bestimmte Phasen des Gruppen-, und Organisationsverhaltens beobachten. Wir vermuten erstens, dass hinter den manchmal schwer verständlichen, scheinbar sinnlosen Verhaltensweisen die oben dargestellten notwendigen Konflikte liegen. Und zweitens, dass erst deren Bearbeitung die Gruppen bzw. die Organisation zum Selbstbezug bzw. „Selbstbewußtsein“ führt, und drittens zu angemessener Realitätsanpassung in Selbsteinschätzung und Umweltbezug.

Vororganisationsphase: Vereinigung in der Gruppe

Praxisbeispiel: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Trainingssetting werden mit der Aufgabe betraut, Gruppen zu bilden, um in diesen die kommenden Arbeiten zu leisten. Der Markt der Attraktionen ist somit eröffnet: Vertrautheit bzw. Vertrauen aus früheren gemeinsamen Erfahrungen, soziale oder optische Attraktivität, Geschlechtszugehörigkeit etc. sind Kriterien, nach denen die Menschen die zukünftige Zugehörigkeit verhandeln.

Dieser Prozess der Gruppenbildung, weil von kräftigen individuellen Interessen getragen, kümmert sich selten um die Vorgaben der Trainer - den Vertretern der (noch sehr unbewussten) Organisation: Auch wenn die Gesamtzahl der zu bildenden Gruppen bzw. die maximale Anzahl von Gruppenmitgliedern klar und wiederholt kommuniziert werden, neigen die Menschen dazu, nach rein individuellen Kategorien zu handeln. Falls die Gesamtzahl der zu bildenden Gruppen tatsächlich eingehalten wird, sind oftmals ungleich große Gruppen die Folge. In einer Veranstaltung mit 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmern zum Beispiel sollten 5 Sechsergruppen gebildet werden. Resultat: Je eine Gruppe mit acht, sieben, sechs, fünf und vier Gruppenmitgliedern. In den ersten Momenten der Gruppenbildung ist der Staff gut beraten, sehr aufmerksam zu sein und „Fehlbildungen“ sofort zu korrigieren. Wenn Individuen oder Gruppen auf Zusammensetzung bzw. Zugehörigkeiten verzichten müssen zugunsten der Arbeitsfähigkeit der Gesamtorganisation, nennen wir das „Organisationsopfer“, das gerade in dieser frühen Phase des Trainings als erhebliche Zumutung empfunden wird.

Prozess: Die erfolgreiche Bildung von Gruppen (s. Phasen der Gruppenbildung - Gruppendynamik) erlöst die Menschen in großen Gruppen von deren Anonymität, verspricht Ansprache, Zuwendung, Zugehörigkeit, Anerkennung, etwas sagen zu können, sich mitzuteilen, gehört zu werden. In gruppendynamischen Settings ist das Erleben und Reflektieren der Gruppenbildung das Ziel. In Trainingsanlagen zu Entstehung und Reflexion von Organisationen schwingt darüber hinaus die Ungewissheit mit, dass der „kalte Wind der Organisation“ früher oder später den vorerst sicheren Hafen der Gruppe erreichen wird. So ist es vielleicht zu erklären, dass die Gruppen angesichts des bereits „lauernden Außenfeindes“ namens Organisation in der Regel relativ schnell eine hohe Kohäsion entwickeln.

Konflikt: Das „Eintrittsgeld“, das Individuen für den Eintritt in eine Gruppe leisten, ist beachtlich: Eine mehr oder weniger erhebliche Abgabe von individueller Autonomie an die Gruppe. Diese soll - als Gegengabe - unter den gegebenen unsicheren Voraussetzungen eine Versicherung gegen das Unbekannte, Drohende sein, bergendes Medium, Sicherheitsspenderin. Das Individuum tauscht Handlungsspielraum als Individuum gegen Gruppenleben ein, was dann heißt, in und mit der Gruppe zwar sicherer, aber auch unfreier zu sein.

Erste Organisationsphase: Erste Enttäuschung - Geburtstrauma

Praxisbeispiel: Die Gruppen werden mit der Aufgabe betraut, die unterschiedlichen Lernbedürfnisse für die Trainingswoche in der Gruppe auszutauschen, in der Gruppe zu einem Wochenprogramm zu verdichten und mit den anderen Gruppen schließlich auszuhandeln.

Prozess: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer stehen jetzt vor der Aufgabe, ihre individuellen Lernbedürfnisse gegen die anderen Mitglieder der Gruppe zu vertreten. Diese Interessen sind natürlich jedem wertvoll und nahe, und die Wahrung derselben darum emotional stark geladen. Meistens verlassen die Individuen den Plenumsraum sehr schnell, als ob es gelte, keine Zeit zu verlieren, und suchen in den neu gebildeten Gruppen ihren (Gruppen)Raum, eine gemütliche Ecke, ein sonniges Plätzchen. Die Notwendigkeit, dereinst Gruppeninteressen gegen andere Gruppeninteressen verteidigen zu müssen, steht nicht im Vordergrund. Dass es noch andere Gruppen gibt, wird verständlicherweise verdrängt, denn für den Moment geht es um die schnelle Geborgenheit eines schnellen Wir angesichts des drohenden Chaos im Plenum. Die Zeit drängt (warum eigentlich?) - mit der Konsequenz, dass ziel-, gruppen- und individuumorientierte Funktionen tendenziell unausgewogen eingerichtet werden, was für das weitere Funktionieren der Gruppe nicht ohne Folgen sein wird und die ehernen Gesetze der Gruppendynamik zu späteren Zeitpunkten aktuell werden lässt. Es ist jedoch nicht nur die Zeit, die drängt, es ist die Unsicherheit, die nach Entscheidung und Klarheit ruft.

Konflikt: Die Gruppe investiert alle Kräfte in ein möglichst gutes Gruppenresultat auf der Basis von vereinbarten individuellen Bedürfnissen. Schnell werden möglichst viele gute Argumente gesucht, warum nur „unsere“ vereinten Bedürfnisse die richtigen sind und darum auch gut für die anderen Gruppen. Die eigenen Gruppeninteressen sollen auf diese Weise gut vorbereitet und gegen die „anderen“ durchgesetzt, die Konkurrenz dominiert werden - eine Art primärer kollektiver Narzissmus. Geben und Nehmen heißt in dieser Phase: Wir erarbeiten ein tolles Gruppenresultat, entwerfen einen Plan und bekommen dafür, dass wir uns nicht ändern, uns nicht mit anderen auseinander setzen, unsere eben erst erlangte Identität nicht schon wieder aufgeben müssen. Man will also thematisch und sozial weiter „unter sich leben“ ...

Zweite Organisationsphase: Milch und Honig

Praxisbeispiel: Organisationsabwehr - Die Gruppen sind kaum mehr aufzufinden, organisieren sich weitgehend selber, gönnen sich fast keine Pausen, erscheinen zu spät oder gar nicht zu „vereinbarten“ Plenumstreffen oder zum Essen. Sie berichten von „sehr intensiver“, „harter, aber guter“, „effizienter“ Arbeit in den Gruppen.

Prozess: Die Gruppen verhausen sich in ihren Gefilden und arbeiten tatsächlich sehr engagiert und intensiv. Die Gruppen erfahren sich als funktionstüchtig und produzieren Resultate, ohne sich von den nur scheinbar vereinbarten organisationalen Rahmenbedingungen stören zu lassen. Denn als diese „Vereinbarung“ getroffen wurde, standen individuelle und gruppenspezifische Bedürfnisse im Vordergrund der Aufmerksamkeit.

Konflikt: Das „Unglück“, Gruppeninteressen gegen andere vertreten zu müssen, wirkt und verunsichert untergründig, wird jedoch in eifrigste Arbeit sublimiert, um die Konkurrenz mit Fülle und Qualität der Arbeitsresultate zu überzeugen. Die Gruppen verwenden wenig Zeit und Energie für Strategie und Taktik der Interessenvertretung. Die Erfahrung des „eigenen Bewirkens“ und die entsprechende Euphorie machen die Gruppen unempfindlich für die Notwendigkeiten der kommenden Phasen. Die Gruppe nimmt sich die Freiheit, sich um Vereinbarungen nicht zu kümmern und „ohne Störungen zu arbeiten“, in der Überzeugung, dieses Recht durch die intensive Arbeit rechtfertigen zu können. Untergründig taucht jedoch Unruhe auf, man weiß nicht, was die anderen tun, weiß nicht, was die Leitung will, weiß auch nicht, ob die eigene Arbeit zielführend ist usf.

Dritte Organisationsphase: Zweite Enttäuschung - Kein Zurück

Praxisbeispiel: Die Gruppen organisieren über informelle Kontakte ein Plenumstreffen, um „Übersicht“ zu gewinnen, was eigentlich los ist, wo die anderen stehen. Die Trainer intervenieren und bemerken, dass Großgruppen und Hierarchie in diesem Training nicht die bevorzugten Organisationsformen sein sollten. In losen Grüppchen beginnt eine Diskussion, was denn in diesem Treffen eigentlich hätte erreicht werden sollen. Während Teile des Plenums diskutieren, ziehen sich andere zur weiteren Arbeit zurück.

Prozess: Das erste Aufeinandertreffen der Gruppeninteressen findet im noch fragilen Selbstgefühl der Gruppe statt. So ist es wohl zu erklären, dass Treffen in der Großgruppe arrangiert werden. Denn jeder will am liebsten alles mitkriegen und in möglichst allen Belangen mitbestimmen. Die Enttäuschung dieser Phase allerdings besteht einerseits in der Erfahrung, dass die Großgruppe steuerlos und für den Zweck der Entscheidungsfindung bei vernünftigem Aufwand ungeeignet ist. Andererseits frustriert der Staff notwendigerweise die hoffnungsvollen Erwartungen, dem oft als „Chaos“ erlebten Treiben ein Ende zu setzen und Ordnung zu schaffen. Frustration macht sich breit, das aufkommende Bewusstsein, dass - entgegen der flugs aufgebauten Konkurrenzhaltung - ohne die „anderen“ ein Fortschritt nicht möglich ist.

Konflikt: Die Abhängigkeit von den anderen Gruppen wird spürbar: Einerseits wird die Notwendigkeit des systematischen Austauschs mit den anderen Gruppen erfahren. Frustrierend ist jedoch, dass der Weg aus der (selbst verschuldeten) Konkurrenz in geeignete Formen der Kooperation (noch) unbekannt ist. Also soll Großgruppe sein, die alle als emotional grenzenlose Einheit erscheinen lässt, in der jede Unterschiedlichkeit verschwindet. Dieser generelle Wunsch generiert sehr viel Autorität, die eine Zentralperson nur zu ergreifen hätte. Sie müsste allerdings charismatisch und überzeugend sein usf.

Vierte Organisationsphase: Wut und Hass

Praxisbeispiel: Was geschieht, wenn diese emotional-partizipative Vereinigung ausbleibt oder gar verhindert wird (z.B. vom Staff)? Unmut macht sich breit. Die Aufgabenstellung des Staff wird als unklar, komplex und missverständlich beurteilt. Unprofessionalität lautet der Vorwurf, schließlich liege zu Hause viel Arbeit, und man sei hergekommen, um etwas zu lernen, und nicht um im Chaos zu versinken. Aber auch die anderen Gruppen kommen nicht ungeschoren davon: Zu langsames Arbeiten, zu wenig „klare“ Gruppenresultate, Unflexibilität etc. werden vermutet oder „objektiv“ festgestellt. „Bring deine Leute mal auf Vordermann“, heißt es dann missmutig, wenn sich Mitglieder verschiedener Gruppen treffen.

Prozess: Die Frustration über das - bewusste, mehr jedoch unbewusste - Unvermögen in der vorangehenden Phase richtet sich gegen die greifbaren Außenfeinde: den Staff und die anderen Gruppen, die nicht kooperieren oder so „gut“ arbeiten *wollen* wie die eigene Gruppe.

Konflikt: Die Enttäuschung über das „böse“ Andere soll durch die Projektion beseitigt werden. Der Konflikt besteht zwischen der Identifikation mit den lieb gewonnenen, weil hart erarbeiteten Gruppenresultaten und der geahnten Abhängigkeit von den anderen Gruppen. Dieses Dilemma erschwert zwar einerseits diese Projektion und akzentuiert aber andererseits eine Spannung zwischen innerer und äußerer Angst.

Fünfte Organisationsphase: Dritte Enttäuschung - die Projektion misslingt

Praxisbeispiel: Unbeirrt besteht der Staff auf „geeigneten“ Formen der Kooperation zwischen Gruppen und begleitet die Gruppen in Richtung „Repräsentation“ auf ein System hin, das Entscheidungsfähigkeit in Bezug auf alle Individuen und Gruppierungen garantiert - Organisation also. Ein Teil der Gruppen orientiert sich mehr am Staff und nimmt dessen Empfehlungen auf, andere jedoch beharren länger auf ihrer Organisationsabwehr - und müssen zusehen, wie die anderen Gruppen ihre Interessen verfolgen, lobbyieren, Austausch organisieren und sich inhaltlich nähern.

Prozess: Die Projektion misslingt, die Beseitigung des bösen Objekts passiert nicht. Das trotzig „Auf-dem-Eigenen-Beharren“ führt in eine Sackgasse: Außen besteht die Welt weiter, das Trainingssetting nimmt seinen Lauf. Die Interessen der anderen Gruppen sind in der Regel ebenso stabil und instabil wie die eigenen. Die Druckversuche, die „anderen“ zur Übernahme der eigenen Gruppenmeinung zu bewegen, sind gescheitert. Jetzt kommt die Befürchtung auf, dass der Zug zur Organisation ohne die eigene Gruppe abfährt, wenn der Schritt aus der Gruppe heraus noch länger unterbleibt. Die Rolle des Staff besteht in dieser Phase darin, Beeinflussungsversuche und Angst zu registrieren und deren Existenz und Sinn zugänglich zu machen.

Konflikt: Die Spannung wächst zwischen den partikulären Gruppenbedürfnissen und der leisen Ahnung, dass es für die Gruppe das kleinere Übel sein könnte, zur Entstehung von Organisation etwas beizutragen als völlig in die Isolation zu geraten.

Sechste Organisationsphase: Schuldgefühl

Praxisbeispiel: Die Gruppen entsenden Delegierte mit weitreichenden Befugnissen, die auffallend mit der Halsstarrigkeit der vorangehenden Phasen kontrastieren. Diese Bereitschaft zu großem Entgegenkommen ist erklärbar aus der Angst, dass ein weniger ausgeprägtes *commitment* als Desinteresse am Ganzen gedeutet werden könnte.

Prozess: Das Beharren auf den Gruppenbedürfnissen, das fehlende oder mangelnde Engagement für das Gelingen von Organisation schlägt um: in Schuldgefühle darüber, dass sich die eigene Gruppe nicht organisationsdienlicher verhalten hat.

Konflikt: Die vorangehend gewünschte oder vollzogene Rache an den äußeren Feinden wird introjiziert. Dabei besteht die Tendenz, auch legitime Interessen der Gruppe an die Organisation zu verraten. Der Druck, „dabei zu sein“, überstrahlt die Notwendigkeit, die notwendige Gruppenidentität gegen die entstehende Organisation zu verteidigen.

Siebente Organisationsphase: Vierte Enttäuschung - die Gruppe überlebt Organisation

Praxisbeispiel: Die Gruppen haben ein Delegiertensystem etabliert und seine Regeln ausgehandelt. Im Rahmen dieser Treffen erleben die Repräsentanten das „Aha-Erlebnis“: Erstens liegen die Interessen gar nicht so weit voneinander entfernt und zweitens erweitert die Sammlung aller Resultate das Spektrum der gewünschten Lerninhalte deutlich. Die Delegierten legen in der Folge einen roten Faden durch die Themen, welchen die isolierte Gruppensicht nicht ermöglicht hätte.

Prozess: Die Gruppen erfahren die Kraft von Kooperation sowie gesteigerte Vielfalt und Klarheit. Erleichterung ist zu spüren, dass das zu Beginn des Prozesses vermutete „Zu-kurz-Kommen“ nicht stattfindet und die eigenen Anliegen mindestens zum Teil auch in den anderen Gruppen repräsentiert sind.

Konflikt: Der Konflikt besteht in der Frustration der erwarteten Rache. Die eigenen Befürchtungen werden als übertrieben und unangebracht bewertet und kontrastieren mit dem offensichtlichen Funktionieren der Organisation. Die Gefahr dieser Phase liegt darin, im Gefühl der Erleichterung feine, aber entscheidende Unterschiede in Interessen und Positionen nicht zu bemerken und darum Konfliktstoff für den weiteren Verlauf der Zusammenarbeit zu produzieren.

Achte Organisationsphase: Wiedergutmachung

Praxisbeispiel: Die Gruppen unterstützen sich in der Weiterverfolgung der Gruppenaufgaben. Sie tun sich zusammen, „fusionieren“, arbeiten Themen gemeinsam ab, präsentieren gemeinsam. Delegiertengruppen widerstehen der Versuchung nicht, den Rahmen der in Rücksprache mit den Gruppen vereinbarten Befugnisse zu sprengen. Zeitweise entwickelt sich gar ein „Eigenleben“ der Delegierten in ihrer Runde ohne Rückbindung zu den Entsendergruppen.

Prozess: Die Gruppen sind aufgrund des gezeigten Misstrauens, der offenen oder verdeckten Angriffe, Vermutungen oder Anschuldigungen mit mehr oder weniger ausgeprägten Schuld- und Schamgefühlen beschäftigt: Das eigene Verhalten wird im Nachhinein als Verstoß gegen die Regeln (z.B. des Staff) und als Behinderung der notwendigen sozialen Konformität gesehen. Wiedergutmachung heißt, eigene Bedürfnisse mit jenen des „Ganzen“ in Zukunft zu verbinden und Verantwortung für das Wohlergehen der gesamten Organisation zu übernehmen. Vielleicht im Eifer der Wiedergutmachung, eventuell aber auch unter Rückgriff auf die ganz frühen Phasen des Prozesses emanzipieren sich die Delegiertengruppen.

Konflikt: In dieser Wiedergutmachung geht die Gruppenidentität tendenziell unter. Die große Erleichterung, dass die Organisation geglückt ist, verleitet dazu, die Sühne zu weit zu treiben und die eigenen, unverwechselbaren und legitimen Anliegen nicht oder nur ungenügend zu realisieren.

Neunte Organisationsphase: Realitätsanpassung

Praxisbeispiel: Im Verlauf der weiteren Arbeit sehen die Gruppen ihre ursprünglich angemeldeten und dann verhandelten Interessen nicht oder nur zum Teil verwirklicht. Diese Einschätzung bleibt emotional kühler als in vorangehenden Phasen, haben die doch Vertrauen gefasst, dass die Organisation geeignete Wege zur Verfügung stellt, Interessen zu verhandeln. Die Delegiertenkonferenz als wichtiges Instrument der Organisation nimmt diese Veränderungen auf, ermöglicht die Bearbeitung in der Heimgruppe und die erneute Einspeisung in die Delegiertenkonferenz.

Prozess: In der vorangehenden Phase eventuell zu weit getriebene entschuldigende Wiedergutmachung macht den Gruppen deutlich, dass die Organisation nicht alle Aspekte der eigenen Interessen abdecken kann; dass die Gruppe also immer wieder auf den eigenen Bedürfnissen beharren und diese als Minorität gegen die Organisation (in der zahlenmäßigen Majorität) verteidigen muss. Die Gruppen klären, inwieweit die ursprünglichen legitimen Anliegen realisiert wurden, und beginnen, neu zu verhandeln.

Konflikt: Eigene alte oder neu entstandene Gruppeninteressen treten potentiell in Widerspruch mit den laufenden Organisationsprozessen. Der Konflikt liegt darin, die Aufmerksamkeit zwischen dem eigenen Gruppenprozess und den Möglichkeiten und Interessen der Organisation zu balancieren - die feine Linie zwischen Gruppen- und Organisationsbedürfnissen zu finden.

Je nach Reife und Bewusstsein der Gruppen und Organisation setzt die Organisation an einer vorangehenden Organisationsphase ein, um den neu entstandenen Widerspruch zu bearbeiten.

Schluss

So wie Individuen, so lange sie ihre Bedürfnisse von einer quasi-mütterlichen Autorität befriedigt bekommen, keinerlei Grund sehen, miteinander in Gruppen zu kooperieren, so wollen auch Gruppen möglichst wenig miteinander zu tun haben. Erst wenn sie überlebenswichtige Aufgaben nicht allein bewältigen können, sie also eine gemeinsame Not dazu zwingt, Hilfeleistungen zu geben und zu nehmen, überlegen sie, mit anderen Gruppen zusammenzuarbeiten, eine Organisation aufzubauen. Auf beiden Wegen stehen Enttäuschungsfallen und Prüfsteine der Weiterentwicklung, die wir mit Hilfe des Modells von Melanie Klein zu beschreiben versucht haben.

Anmerkungen

Anmerkung 1:

Lévi-Strauss, Claude: Die elementaren Strukturen der Verwandtschaft (1947¹, 1966²). Frankfurt: Suhrkamp, 1978, S. 127

Anmerkung 2:

Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp, 1997, S. 827f.

Anmerkung 3:

Klein, Melanie: Frühstadien des Ödipus-Konfliktes (1928). In: M.K.: Gesammelte Schriften I,1, Stuttgart: Frommann, 1995, S. 287ff.

Klein, Melanie: Die Psychoanalyse des Kindes (1932). Kap. VIII. Frühstadien des Ödipus-Konfliktes und der Über-Ich-Bildung, Kap. X. Die Bedeutung früher Angstsituationen für die Ich-Entwicklung. In: M.K.: Gesammelte Schriften II. Stuttgart: Frommann, 1997, S. 163ff., S. 227ff.

Klein, Melanie: Liebe, Schuldgefühl und Wiedergutmachung (1937). In: M.K.: Gesammelte Schriften I,2, Stuttgart: Frommann, 1996, S.105ff; zuerst in: Klein, Melanie / Riviere, Joan: Seelische Urkonflikte. Liebe, Hass und Schuldgefühl (1937). Frankfurt/Main: Fischer, 1983

Anmerkung 4:

Klein, Melanie (1937), 1996, S. 107f.

Anmerkung 5:

Erkenntnistheoretischer Einschub. Die Beweglichkeit der Libido im Wechsel von Objekten und damit der Selbstdefinition als Subjekt kommt uns da sehr zustatten. Dieser emotionalen Beweglichkeit entsprechen auf der Ebene der Kommunikation und des Denkens Projektion und Introjektion. Die Menschen schaffen sich ihre eigene subjektive Welt und besetzen ihre Umgebung mit den Versatzstücken ihrer eigenen Wünsche und Ängste (Projektion), bemerken erschreckt, dass diese Subjektivität ihre einzige Objektivität ist (als Wahn oder Willkür); gleichzeitig machen sie mit Hilfe ihrer Sinne tausende von Erfahrungen, wünschen sich die verschiedensten Dinge, die sie erst in ihre Subjektivität übersetzen müssen (Introjektion); so kehren sie - als beziehungslose Subjekte (Träumer) gescheitert an der Tücke des Objekts - beschmutzt und geläutert, enttäuscht und bereichert

mit der Welt zu sich selbst zurück; spiegelbildlich ist die Welt nicht mehr das bloße Gegenüber, sondern erfahrene, gewusste, gewollte Welt, von der Subjektivität durchdrungene Objektivität. Diese Sinuskurve zeichnet also nicht nur den emotionalen Entwicklungsprozess nach, sondern auch den des Begreifens und Erkennens - ein wahrhaft dialektisches Unterfangen.
Vgl. Hegel, G.W.F.: Grundlinien der Philosophie des Rechts. Einleitung §§ 25, 26, 31, 32. In: Hegel, G.W.F.: Werke (hg.v. Moldenhauer & Michel): Bd.7. Frankfurt: Suhrkamp, 1970, S. 76ff., 84ff.

Anmerkung 6:

Lévi-Strauss, Claude: Die elementaren Strukturen der Verwandtschaft (1947¹, 1966²). Frankfurt: Suhrkamp, 1978, S. 663

Anmerkung 7: Devereux, Georges: Ethnopschoanalytische Überlegungen zur Idee der Verwandtschaft (1965). In: Ethnopschoanalyse (1972), Frankfurt: Suhrkamp, 1978, S. 185

Anmerkung 8:

Lévi-Strauss, Claude: Die elementaren Strukturen der Verwandtschaft (1947¹, 1966²). Frankfurt: Suhrkamp, 1978 - wie nun Lévi-Strauss seinerseits den frühen Devereux zitiert. a.a.O., S. 652

Anmerkung 9 :

Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp, 1997, S. 826ff., 833ff. Organisationen „produzieren Entscheidungen aus Entscheidungen...Verhalten wird als Entscheidung kommuniziert“.

Anmerkung 10:

Marquard, Odo: Ende des Schicksals - Einige Bemerkungen über die Unvermeidlichkeit des Unverfügbaren. In: Odo Marquard, Abschied vom Prinzipiellen (1976). Stuttgart: Reclam, 1981, S. 67ff.

Anmerkung 11:

Claessens, Dieter: Gruppe und Gruppenverbände. Systematische Einführung in die Folgen von Vergesellschaftung. Darmstadt: Wiss.Buchgesellschaft, 1977; ders.: Das Abstrakte und das Konkrete. Frankfurt: Suhrkamp, 1980