

6. Die Gruppe der Individuen – Sozialpsychologische Anmerkungen zur Differenzierung und Integration in Gruppen

Individualisierung und Wir-Ich-Balance

Der Titel dieses Kapitels ist angelehnt an den Titel eines Aufsatzes des Soziologen Norbert Elias (1897–1990), *Die Gesellschaft der Individuen*, der zwar schon 1939 geschrieben, aber erst 1987 (1987a) zusammen mit zwei späteren Aufsätzen, die das angeschlagene Thema fortsetzen, veröffentlicht wurde. Eines der immer wiederkehrenden Themen im Werk von Elias ist das Kreisen um das Begriffspaar Gesellschaft/Individuum bzw. liegt in dem Versuch, den Gegensatz, der durch diese beiden Begriffe und den ihnen innewohnenden Denktraditionen gegeben ist, aufzuheben.

Es sei unsinnig anzunehmen, so Elias, dass Individuum und Gesellschaft (bzw. Gruppe) zwei grundverschiedene Kategorien und Erscheinungen seien, als sei ein Individuum ohne ein anderes denkbar als abgeschlossene Einheit mit einem innersten Kern. Ebenso unsinnig sei es, von Gesellschaft zu reden, als ob wir es hier mit einer Art Gegenstand besonderer Art zu tun hätten, der wie etwas Äußeres sich den Individuen gegenüberstelle. Dennoch entstünden im Zusammenleben von Menschen in kleineren und größeren Gruppen Wirkungen, die von keinem der Beteiligten intendiert seien und den Radius der agierenden Personen überstiegen. Allerdings erschien es Elias nicht gerechtfertigt, dies in einem objektivierten Begriff zu vergegenständlichen, sei es in der Rede von *der* Gesellschaft oder *der* Gruppe, da wir es hier mit *fundamental dynamischen Prozessen im Zeitablauf* zu tun haben, ohne Anfang und ohne Ende, und damit letztendlich ohne einen klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, wie er im mechanistischen Denken gegeben ist. Elias sprach von Netzwerken und Figurationen, und das Figurationskonzept bezeichnete er explizit als seine Theorie der Gruppe (Blomert 1992). Gruppe ist demnach eine bestimmte Figuration von Beziehungen, die in einem beständigen dynamischen Wechselspiel stehen, aus dem sich eine immer wieder neu konstellierte Machtbalance herauskristallisiert. Von einer Machtbalance zu reden heißt hier nicht, dass es um ausgeglichene Machtbe-

ziehungen geht, sondern nur, dass es in diesem Wechselspiel aufgrund des fundamentalen gegenseitigen Aufeinanderangewiesenseins der Individuen weder eine Nullposition noch eine hundertprozentige Position im Hinblick auf Macht geben kann, ginge das Spiel dann doch zu Ende.

Dieser zentrale Gedanke wird in einem weiteren, fast 50 Jahre später geschriebenen Aufsatz ergänzt und weitergeführt. Es handele sich bei diesen Figurationen, so Elias, keineswegs um einen ahistorischen Prozess, um eine unwandelbare Struktureigenschaft von Gruppen und Gesellschaften. Vielmehr lasse sich eine allmähliche Veränderung beobachten in den *Wandlungen der Wir-Ich-Balance*, so der Titel von 1987 (1987b). Dieser Begriff der Wir-Ich-Balance stellt eine geniale Bezeichnung dessen dar, was in jeder Gruppe zu leisten ist: die Balance zwischen der Differenzierung in die verschiedenen »Ichs« und der Integration zu einem gemeinsam hergestellten »Wir«. Elias arbeitete heraus, wie sich im Zuge der europäischen Zivilisationsgeschichte eine allmähliche Verschiebung ergab, weg vom »Wir« und hin zum »Ich«. Er ist damit einer der Vorformulierer dessen, was heute unter dem Stichwort »Individualisierung« diskutiert wird.

Schon im letzten Kapitel habe ich verdeutlicht, was dieser historische Prozess der Individualisierung bedeutet. Das Individuum definiert sich nicht mehr vorrangig über eine Position oder Mitgliedschaft in einem sozialen Aggregat, als Mitglied dieser Familie, dieses Milieus, dieser sozialen Klasse, dieses Geschlechtes, sondern über ein eigenständiges Lebensprogramm. Individualisierung heißt Zunahme von Handlungsspielräumen und Handlungszwängen. Die Verschiebung vom Wir zum Ich schafft Freiräume und erhöht gleichzeitig die Notwendigkeit der gegenseitigen Abstimmung. In der Arbeitswelt geht dies einher mit einem Prozess zunehmender Arbeitsteilung und daraus sich ergebenden Notwendigkeiten der Kooperation.

So gesehen, ist Individualisierung die Teilbezeichnung für einen umfassenden Prozess sozialer Differenzierung, der nicht nur alle gesellschaftlichen Bereiche umfasst, sondern diese zum Teil als solche überhaupt erst in Erscheinung treten lässt. So löst sich z. B. aus der Theologie die Philosophie, es trennen sich die empirischen und die normativen Wissenschaften, es entsteht die Unterscheidung zwischen Natur- und Geisteswissenschaften, die Sozialwissenschaften treten auf den Plan, es entstehen die verschiedenen praktischen Methoden der Psychotherapie und der Human-Relations-Bewegung und als ein Teil davon die verschiedenen Gruppenmethoden.

Differenzierung bedeutet auch, dass sich für immer *mehr* gesellschaftliche Gruppen und Individuen die Chancen erhöhen, an diesem Prozess zunehmender Individualisierung teilzunehmen, aus ihrer Einbindung in die ihnen durch Geburt und soziale Platzierung gegebenen Figurationen herauszutreten und Subjekt ihres Lebens zu werden. So gesehen, hat Individualisierung auch etwas mit Demokratisierung zu tun. Die Möglichkeit, über das eigene Leben zu bestimmen, bleibt nicht mehr nur auf eine kleine Gruppe beschränkt – idealtypisch charakterisiert als weiß, angloamerikanisch-westeuropäisch, männlich, zwischen 30 und 60 Jahre alt –, sondern auch andere gesellschaftliche Gruppierungen werden in diesen Prozess einbezogen. So sprechen Beck und Beck-Gernsheim (1990) im Rahmen ihrer Überlegungen zu Familie und Geschlechterbeziehungen davon, dass der »Ständestaat« Familie nun ebenfalls in den Prozess der Modernisierung einbezogen werde, und auch Geschlechterdiskurs und Frauenbewegung lassen sich als Teil einer nachgeholten Individualisierung der Frauen verstehen.

Ähnliches vollzieht sich hinsichtlich des Umgangs mit ethnischen Unterschieden, fordern doch nun auch die Gruppen ihr Recht ein, auf deren Rücken bislang die reichen Nationen ihre Differenzierungs- und Individualisierungsmöglichkeiten optimiert haben. Die damit verbundenen Migrationsbewegungen sind der durch die Umstände erzwungene Versuch, Teilhabe an den Ressourcen zur Verbesserung der eigenen Lebenschancen zu erreichen. Auf die Hintergründe dieser Migrationsbewegungen will ich hier nicht eingehen (Treibel 1999), sondern nur auf einige ihrer Konsequenzen. Diese Entwicklung stellt Migranten wie Einheimische vermehrt vor die Aufgabe, in Beruf und Alltagsleben mit Erfahrungen von Fremdheit umgehen zu lernen. Es treffen hierbei nicht nur verschiedene Individuen aufeinander, sondern unterschiedliche Gruppen mit unterschiedlichen kulturellen Identitäten, einem je eigenen kollektiven Wir.

Gudrun Jakubeit und Karl Schattenhofer (1996) sprechen im Rahmen eines Aufsatzes über interkulturelle Arbeit von der hierfür notwendigen »Fremdheitskompetenz«, wobei sie sich des technokratischen Charakters dieses Begriffs durchaus bewusst sind. In dem Maße, wie unsere Gesellschaft in vielerlei Hinsicht zunehmend multikulturell wird, wird diese Kompetenz für immer mehr Menschen zu einer Grundfertigkeit wie das Lesen und Schreiben. Schattenhofer und

Jakubeit führen aus, dass sich diese Kompetenz auf drei verschiedene Ebenen abspielt: 1. Sie setzt eine Logik der Bejahung voraus, die mehr ist als ein Lippenbekenntnis. 2. Sie bedarf eines Zulassens und Gestaltens von kulturellen Unterschieden. 3. Es braucht eine Entwicklung von Fähigkeiten auf der individuellen, gruppalen und organisations-spezifischen Ebene.

Diese »Fremdheitskompetenz« lässt sich als Versuch verstehen, im Wechselspiel von Differenzierung und Integration eine Wir-Ich-Balance herzustellen. Unter den Bedingungen zunehmender Individualisierung in einer ethnisch und kulturell differenzierten Gesellschaft wird dabei Integration zu einer voraussetzungsvollen Arbeit.

Differenzierung und Integration in der Sozialpsychologie

Ein erster Blick in die Stichwortregister entsprechender Fachbücher der Sozialpsychologie (z. B. Bierhoff 1993; Forgas 1987; Sader 1991; Schneider 1985) zeigt, dass die Begriffe Differenzierung und Integration dort nicht vorkommen. Die damit verbundenen Probleme werden zwar schon verhandelt, aber eben unter anderer Begrifflichkeit.

Fragen der *Differenzierung* werden vor allem unter zwei thematischen Bezügen besprochen, im Rahmen der Behandlung von Konformitätsphänomenen und als Frage nach dem Einfluss von Homogenität und Heterogenität der Gruppenzusammensetzung auf Gruppenatmosphäre und Gruppenleistung.

Wie in vielen Feldern der sozialwissenschaftlichen Forschung laufen die Ergebnisse auf den Satz hinaus: »Kommt ganz darauf an.« Es gibt keine eindeutige Regel, aus der sich ableiten ließe, dass entweder Heterogenität oder Homogenität (Thomas 1999) per se besonders leistungsfördernd sei. Dies entspricht ganz der Gegensätzlichkeit, wie sie sich auch in den gängigen Sprichwörtern und Volksweisheiten zeigt: »Gegensätze ziehen sich an.« – »Gleich und Gleich gesellt sich gern.« Oder auch: »Viele Köche verderben den Brei.« – »Vier Augen sehen mehr als zwei.«

Generell lässt sich sagen, dass sich die früheren Annahmen hinsichtlich des allgemeinen Leistungsvorteils von Gruppen gegenüber Einzelpersonen als weitgehend falsch erwiesen haben, weil dabei völlig übersehen wurde, dass Gruppe – oder heute in der Arbeitswelt das Team – eine sehr voraussetzungsvolle Arbeitsweise darstellt. Dies hat

den Hamburger Sozialpsychologen Erich Witte (Witte u. Sack 1999) ein Modell für fachlich hochkarätig besetzte Arbeitsgruppen ausarbeiten lassen, in dem die Gruppe, wie wir sie kennen, abgeschafft wird. Die Mitglieder haben keinen direkten Kontakt miteinander, sondern kommunizieren über eine Koordinierungsstelle miteinander. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die einzelnen Arbeitsergebnisse in einem komplexen Verfahren, das ich hier nicht im Einzelnen erläutern kann, jeweils von allen individuell bewertet werden, ohne dass sie die Bewertung der anderen kennen. Hintergrund ist die Erfahrung, dass sich in solchen Arbeitsgruppen die Mitglieder häufig auf den kleinsten gemeinsamen Nenner einigen, um Konflikte zu vermeiden, wodurch sie aber die Besonderheit ihrer jeweiligen Kompetenz zum Verschwinden bringen. Anders ausgedrückt, lässt die Tendenz zur Konformität die Besonderheit der differenten Kompetenzen verschwinden. Um wie viel mehr dürfte dies gegeben sein, wenn zu den fachlichen Unterschieden auch noch andere Unterschiede struktureller Art hinzutreten, z. B. verschiedene ethnische Zugehörigkeiten der Gruppenmitglieder.

Umgekehrt ist aber auch zu viel Heterogenität kontrapunktiv, weil dann die Gruppe zu viel ihrer Energie und ihrer Zeit auf die Regelung dieser Unterschiede verwenden muss. Dies ist besonders dann gegeben, wenn die Unterschiede zugleich stark mit Statusdifferenzen verbunden sind. Starkes Statusgefälle in einer Gruppe wird diese bis zur Arbeitsunfähigkeit blockieren, vorausgesetzt natürlich, dass sich die statusniederen Mitglieder nicht von vornherein mit ihrem Status zufriedengeben oder sogar damit identifizieren, sondern es vielmehr als einen gangbaren Weg ansehen, sich auf eine Statusauseinandersetzung einzulassen. Sich gegen ein aussichtsloses Gefälle aufzulehnen kann die eigene Situation noch schlechter machen, als sie ohnehin schon ist. Dies halte ich für einen wesentlichen Punkt in der Arbeit mit heterogenen Gruppen, den ich später nochmals aufnehmen möchte. Schwierig kann es auch werden, wenn unterschiedliche Merkmale zu unterschiedlichen und einander entgegenlaufenden Statushierarchien führen. Die Sozialpsychologie spricht dann von Statusinkonsistenzen. So wäre es interessant zu beobachten, wie in einem Team deutsche männliche Computerexperten mit indischen weiblichen Computerexperten kooperieren.

Ein reines Aufrechnen eines Zuviel oder Zuwenig an Homogenität oder Heterogenität ist als Differenzierungsmerkmal jedoch nicht

ausreichend. So wird die Art der zu erledigenden Aufgabe eine Rolle spielen. Wesentlich sind auch die Art und Qualität der jeweiligen individuellen und strukturellen Unterscheidungsmerkmale. Dies zusammen genommen führt schon bald zu einer solchen Komplexität der zu berücksichtigenden Faktoren und ihrer Wechselwirkungen, dass Prognosen und damit verbundene generelle Steuerungsmodelle illusionär und hinfällig werden. Es lassen sich höchstens plausible Vorannahmen sammeln, wie viel Komplexitäts- und Widerspruchsmanagement von einer Gruppe geleistet werden können. Voraussetzung für diese Leistung ist es auf jeden Fall, dass die relevanten Unterschiede überhaupt als solche wahrgenommen werden und bewussteinfähig sind, das Alltagsverständnis also schon reflexiv gebrochen ist. Darüber hinaus müssen sich die Machtverhältnisse schon so weit verändert haben, dass für die relativ Unterlegenen eine Thematisierung der Situation überhaupt möglich ist.

Es geht dabei immer um zweierlei: um die realen Machtunterschiede *und* die Maßstäbe, nach denen diese Unterschiede bemessen werden. An der Geschlechterdebatte lässt sich diese doppelte Dynamik gut aufzeigen. Es werden die Unterschiede als Unterschiede herausgearbeitet *und* die mit ihnen gegebenen Wertigkeiten infrage gestellt, z. B. die Annahme, dass die den Frauen zugeschriebenen Eigenschaften inferior seien, die der Männer per se superior. Dass dabei strategisch auch schon einmal einfach die Bewertungen umgedreht werden, gehört mit zur Dynamik dieser Auseinandersetzung. Im Umgang mit kulturellen Unterschieden lässt sich dies ebenfalls gut beobachten, z. B. in einer romantisch anmutenden Verklärung östlicher Weisheit gegenüber westlicher Rationalität. Umkehrdiskurse dieser Art sind seit mindestens 200 Jahren traditionelles Terrain westlicher Kulturkritik und Utopieproduktion, mit dem Ziel, der eigenen Kultur einen Spiegel vorzuhalten. Mit der Realität des jeweilig anderen haben sie zumeist nur sehr am Rande etwas zu tun.

Nun zur anderen Seite unseres Begriffsspektrums. Der Begriff der *Integration* lässt sofort in sehr viel stärkerem Maße als der Begriff *Differenzierung* Wertfragen anklingen. Im Bedeutungshorizont schwingen mit die Begriffe Ganzheit, Ganzheitlichkeit, Vollständigkeit, Ausgewogenheit und Gerechtigkeit. Etwas neutraler formuliert, geht es darum, Verschiedenheiten zusammenzuführen.

In der Sozialpsychologie der Kleingruppe lassen sich relevante Beiträge zum Problem der Integration unter dem Begriff der Ko-

härenz finden. Gemeint ist damit der Zusammenhalt einer Gruppe, die Solidarität der Gruppenmitglieder untereinander, ein gutes »Gruppenklima«. Das Vorhandensein von Kohärenz bedeutet: Die Mitglieder einer Gruppe fühlen sich wohl, können ihre Energie ohne große Reibungsverluste auf die gemeinsame Aufgabe verwenden, sich leicht mit den anderen verständigen oder Unstimmigkeiten im gegenseitigen Verständnis schnell thematisieren und empfinden Sympathie füreinander. Schon aus dieser Aufzählung wird deutlich, dass auch Kohärenz ein Sammelbegriff ist und kein scharf abgegrenztes Phänomen bezeichnet.

Ähnlich wie zuvor finden wir auch hier ein Verhältnis von Zuviel und Zuwenig. Bei einer zu geringen Kohärenz muss eine Gruppe viel Energie für die Schaffung, Aufrechterhaltung und Verbesserung ihres Zusammenhalts aufbringen, für die Aufgabe bleibt wenig. Aber auch ein Maximum an Kohärenz bringt nicht notwendigerweise auch ein Maximum an Leistungsfähigkeit. So kann allzu viel Kohärenz auch zu Geschwätzigkeit führen oder in Realitätsverlust bzw. Abschluss von der äußeren Realität umschlagen.

Innere Kohärenz im Sinne einer Gruppenidentität wird häufig durch die Existenz oder die Schaffung eines äußeren Feinds aufrechterhalten (Schindler 1957; Dalal 2001). Gruppen lassen sich in ihrem inneren Zusammenhalt dadurch festigen, dass sie in Konkurrenz zu anderen Gruppen gesetzt werden. Dies ist im beruflichen Feld durchweg gegeben, denn Leistungsmaximierung als stiller Maßstab aller Bemühungen heißt Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit gegenüber anderen Gruppen. Wettstreit innerhalb der Gruppe hingegen schadet der Gruppenkohärenz und in der Regel auch der Leistungsfähigkeit. Das Dilemma, das hierbei wirksam wird, bezieht sich auf die Schwierigkeit, das Leistungsprinzip zu kollektivieren, da es aus sich heraus zur Individualisierung neigt. Jeder Arbeit in Gruppen ist dadurch eine Grenze gesetzt, wenn als kulturelle Norm individuelle Leistung und Durchsetzungsfähigkeit an oberster Stelle stehen, wie dies weitgehend in unserer Kultur der Fall ist und durch die Ökonomisierung aller Lebensbereiche weiter zugespitzt wird. Diese Ökonomisierung sorgt zudem dafür, dass Leistung weitgehend mit materiellem Gewinn assoziiert wird und aller anderer Gewinn, z. B. sozialer Art, dem unter- oder nachgeordnet wird.

Integration durch Differenzierung in der Gruppendynamik

Im nächsten Schritt möchte ich mich der Sichtweise der Gruppendynamik zuwenden als einem Teil der angewandten Sozialpsychologie. Auch dabei tauchen die Begrifflichkeiten von Differenzierung und Integration auf, aber ebenfalls nicht an zentraler Stelle. Es wird hier auch nochmals die Veränderung ihrer Funktion sichtbar. Sie sind nicht mehr vorrangig analytische Begriffe, sondern vor allem Zielvorstellungen und damit auch Wertvorstellungen.

Eine Besonderheit der Gruppendynamik ist ihr Prozessdenken, die Vorstellung, dass Gruppen in ihrem Bildungs- und Arbeitsprozess Veränderungen durchlaufen, die gewisse Regelmäßigkeiten aufweisen. Drei Problembereiche müssen in diesen Veränderungsprozessen bearbeitet werden, und sie tauchen in der Regel auch in all diesen Modellen auf: die Frage der Zugehörigkeit und Mitgliedschaft, der Umgang mit Macht, d. h. die jeweilige Form der Machtbalance, und der jeweilige Umgang mit Intimität, d. h. mit Nähe und Distanzen in den Beziehungen bzw. in der Organisation von Privatheit und Öffentlichkeit (König u. Schattenhofer 2006, S. 34 ff., zur theoretischen Begründung dieser drei Ebenen vgl. Amann 2004).

Nicht in allen, aber doch in einigen dieser Modelle taucht der Begriff der Differenzierung auf. Exemplarisch ausformuliert wird der Zielcharakter von Differenzierung in einem bekannten Modell unbekannter Autorenschaft, das sich bei Klaus Antons (2000, S. 310) findet. In diesem fünfstufigen Modell gibt es folgende Phasen: Orientierung, Positionskampf und Rolle, Vertrautheit und Intimität, Differenzierung, Trennung und Ablösung. In der Phase der Differenzierung finden sich all die Eigenschaften einer Gruppe, von denen wir annehmen, dass sie dadurch arbeitsfähig wird: Es besteht ein hoher Zusammenhalt, freier Ausdruck ist möglich, es herrschen gegenseitige Unterstützung, eine gute Kommunikation, und es gibt wenige Machtprobleme, die Identität des Einzelnen in der Gruppe ist gewährleistet, Gruppennormen und -traditionen spielen eine große Rolle, es gibt eine hohe Gemeinsamkeit bei Aktivitäten und Sachzielen.

Dem liegt ein nicht ausformuliertes Konzept bzw. eine implizite Annahme zugrunde, die in den meisten gruppendynamischen Arbeitsmodellen zu finden sein dürfte, nämlich die Idee einer *Integration durch Differenzierung*. Unmittelbar plausibel daran ist der Gedanke, dass erst etwas ausdifferenziert werden muss, bevor es dann integriert

werden kann. Im gruppendynamischen Zusammenhang ist es eine der Hauptarbeitsebenen, eine Form der Differenzierung zu ermöglichen, eine Konturierung der eigenen Individualität, die auf die anderen Personen, auf ein Gegenüber bezogen bleibt, so dass genügend Gemeinsamkeit erhalten bleibt, die die Gruppe in den manchmal mühevollen Phasen des Differenzierungsprozesses vor dem Auseinanderfallen bewahrt. Es geht also darum, eine Wir-Ich-Balance herzustellen, die den Einzelnen nicht in der Gruppe aufgehen lässt, aber sich auch nicht in Abgrenzungsarbeit erschöpft. Ist diese Differenzierungsarbeit geleistet, so entsteht eine höhere Integration dadurch, dass die Entfaltung der eigenen Möglichkeiten und die der anderen nicht im Gegensatz zueinander stehen, sondern als gegenseitige Bedingung angesehen werden können, wie dies die Teilnehmerbeiträge im letzten Kapitel verdeutlicht haben.

Die Praxis sieht allerdings häufig anders aus. Bei aller Rede von Individualisierung ist es immer wieder erstaunlich, wie schwer in der Arbeit mit Gruppen die genannten Ziele zu erreichen sind und mit welchen Ängsten dies verbunden sein kann. Erstaunlich ist z. B. im beruflichen Kontext die Mischung aus Konformität und Anpassungsbereitschaft einerseits, beziehungsloser Kampfbereitschaft andererseits, die sich bei vielen Führungskräften finden lässt. Häufig steht dahinter ein fester Glaube an die Naturgesetzlichkeit des Leistungsprinzips, bzw. diese Mischung ist Ausdruck des Eingespantseins in eine kulturell vorgegebene ideologische Tretmühle.

Differenzierung ist, wie schon in den sozialpsychologischen Hintergrundmodellen, in diesem gruppendynamischen Verständnis als Gegenbegriff zu Konformität angelegt. Dies gilt zum einen unter *funktionalen* Gesichtspunkten. Konformität wird zu einer Behinderung der Arbeitsfähigkeit, da sich sowohl die fachlichen wie die kommunikativen Kompetenzen der Mitglieder in ihrer Besonderheit nicht entfalten können. Eine Differenzierung kann als erfolgreich eingeschätzt werden, wenn die verschiedenen Rollenfunktionen, die in der Gruppenarbeit gefragt sind, besetzt werden können und gleichzeitig nicht zu einem starren System werden, sondern den Mitgliedern eine gewisse Rollenflexibilität erlauben und ermöglichen. Betroffen ist zum anderen die Führungs- und Machtfrage und damit die *politische* Ebene. Konformität wird zu einem Feind der individuellen Freiheit und Entfaltungsmöglichkeit. Die Sozialgeschichte des Arbeitslebens ist davon gekennzeichnet, dass zu diesem Zweck institutionelle Barrieren eingebaut wurden, die die Positionen relativer Machtunterlegenheit stärken.

Um eine Zugehörigkeit zu einem Wir zu erreichen, braucht es allerdings ein gewisses Ausmaß der Einordnung oder auch Unterordnung, eben eine Balancierung von Ich und Wir. Schaut man sich die Formulierungen in dem aufgeführten Prozessmodell etwas genauer an, so wird deutlich, dass Konformität durchaus weiter eine Rolle spielt, allerdings in anderem Gewande. Es ist die Rede davon, dass *Gruppennormen* und *-traditionen* eine große Rolle spielen und gemeinsame *Ziele* akzeptiert sind. Normen und Ziele übernehmen also die Funktion der Entdifferenzierung. Diese Orientierung der Gruppenteilnehmer auf ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Vorgehensweise ist aber gerade nicht ausschließlich auf Außendruck hin entstanden, sondern zumindest bis zu einem gewissen Maß dem Einigungsprozess der Gruppenmitglieder selbst entsprungen. Auch wenn die Ziele von außen vorgegeben sind, was ja in der Regel der Fall ist, so haben die Mitglieder sie sich angeeignet. Dafür bedarf es eines Raums, in dem ein bestimmtes Ausmaß an Selbststeuerung stattfinden kann. Im Unterschied zu einem konventionell hierarchischen Modell sollen die Normen also, so die Annahme, einen kommunikativen Prozess durchlaufen haben, also reflexiv erarbeitet worden sein. Gerade dies gilt für Konformität im klassischen Verständnis nicht. Wir könnten also sagen, dass es sich bei dieser Form der Integration von Differenzierungen um eine Art *reflexive Konformität auf Zeit* handelt.

Strukturmerkmale und Machtverhältnisse

Das genannte gruppendynamische Prozessmodell ist weitgehend kontextfrei formuliert. Die verschiedenen Dimensionen der Differenzierung und ihre spezielle Dynamik werden nicht explizit behandelt. Konkret angesprochen wird nur die Differenzierung nach Rollen im interaktiven Bereich. Hier ließe sich etwa an die klassischen Unterscheidungen von Bales (1972) denken zwischen aufgabenorientierten und sozialemotional orientierten Rollen. Andere relevante Dimensionen im interaktiven Bereich sind die Unterscheidung zwischen Aktiven und Passiven, zwischen Dominanten und Submissiven, zwischen Reden und Schweigen usw.

Von zentraler Bedeutung ist es, wie sich diese Rollen, die auf der Verhaltensebene angesiedelt sind, mit strukturellen Merkmalen von Teilnehmern in Gruppen verbinden, mit der Tatsache also, dass sich hier Männer und Frauen, Alte und Junge, Deutsche und Asiaten,

Techniker und Geisteswissenschaftler, Modernisierer und Traditionalisten, Homosexuelle und Heterosexuelle, Familienorientierte und Karriereorientierte begegnen, also unterschiedliche Milieus, Lebens- und Wertewelten in Gruppen aufeinandertreffen. Diese Unterschiedlichkeiten basieren dabei nicht auf einer vorübergehenden und nur Teile der Person tangierenden Rollendifferenzierung, sondern auf Merkmalen, die die gesamte Person bzw. einen wesentlichen Teil von ihr erfassen und gleichzeitig in gesellschaftlichen und individuellen Tiefenstrukturen verankert sind. Nicht nur hat die Wahrscheinlichkeit, dass diese Unterschiede in einer Gruppe, einem Team, einer Abteilung zusammenkommen werden, in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen, was mit den eingangs skizzierten Bedingungen zu tun hat. Es ist vor allem auch die Wahrscheinlichkeit gestiegen, dass diese Unterschiedlichkeit thematisiert werden kann auf dem Hintergrund einer Entwicklung, in der sich eingeschliffene und einseitig ausbalancierte Machtverhältnisse in Bewegung gesetzt haben.

Auf der Diskursebene schon relativ weit gediehen, auch wenn die strukturellen Konsequenzen noch hinterherhinken, ist die Geschlechterdebatte, die einige für unsere Gesellschaftsformation entscheidende Tiefenstrukturen berührt. Hier gibt es inzwischen eine breite Literatur, in kleinem Ausmaß auch zur Rolle des Faktors Geschlecht im besonderen Kontext Gruppe. Es lassen sich auf dieser Ebene Unterschiede aufzeigen, z. B. im Kommunikationsverhalten, im Umgang mit Macht und Hierarchie, mit Konkurrenz und Kooperation (König 2007). Die Entwicklung ist allerdings von ziemlicher Ungleichzeitigkeit. Während im sozialen Bereich manche dieser Unterschiede inzwischen auf den Kopf gestellt sind, wähnt man sich in Bereichen der Wirtschaft, z. B. im Bankwesen, noch weitgehend im 19. Jahrhundert.

Die Diskussion ca. seit den 1990er Jahren rückt verstärkt die Problematik unterschiedlicher kultureller und ethnischer Zugehörigkeit ins Zentrum. Dabei können, wie schon in der Geschlechterdebatte, tiefverankerte Vorurteile und liebgewonene Selbstbilder ins Wanken kommen. Dies zeigte sich im Jahr 2000 deutlich in der Diskussion um die Greencard für indische Computerexperten. Auf einmal waren die Deutschen die Unterentwickelten, und die ehemals Unterentwickelten sollten aushelfen, und zwar in einem Kernbereich westlicher Überlegenheit, der technischen Entwicklung. Es wäre ein interessantes Projekt, ein solches multikulturelles Team zu begleiten, in dem sich eingeschliffene Machtverhältnisse im Hinblick auf eines oder mehrere

strukturelle Merkmale auf den Kopf stellen, und zu untersuchen, wie die Beteiligten damit umgehen.

Zugleich wird in diesem Beispiel deutlich, dass die Differenzierung, die hier entsteht, aus einer Situation der Konkurrenz um private und berufliche Lebenschancen geboren ist. Damit entfaltet sich eine weitere Ebene des Problemfeldes. Es ist ja nicht so, dass auf einmal von Vielfalt und Integration geredet würde, weil die Leute das gute Leben und ihre Lust auf Faulheit entdeckt haben. Vielmehr steht in der Arbeitswelt diese Entwicklung unter dem Diktum von Leistung und Marktkonkurrenz. Dies stellt die Integration auf der einen Ebene in den Dienst des Ausschlusses auf einer anderen Ebene. Oder, anders ausgedrückt: Die Integration auf einer Ebene treibt neue Differenzierungen auf einer anderen Ebene aus sich heraus.

Vor allem sind die angesprochenen strukturellen Differenzierungen nicht in einem machtfreien Raum platziert, sondern es geht um eine Differenzierung in Minderheit und Mehrheit. Dies ist nicht vorrangig numerisch zu verstehen, obwohl auch das Numerische eine Rolle spielt, sondern hier ist die kulturelle Hegemonie, d. h. die in den Tiefenstrukturen des Bewusstseins verankerte kulturelle Vormacht, gemeint, die in der Regel bei strukturellen Differenzierungen jeweils der einen Seite zugesprochen wird, und zwar *auch* von den Machtunterlegenen. Die Tatsache dieser Machtungleichheit lässt es zu einer voraussetzungsvollen Aufgabe werden, Bedingungen zu schaffen, unter denen diese Differenzierungen überhaupt sichtbar werden können, und zwar für beide Seiten, für die jeweils relativ Machtüberlegenen und die jeweils relativ Machtunterlegenen.

An zwei Beispielen soll dies verdeutlicht werden: Das eine bezieht sich auf den Faktor Geschlecht, das andere auf den Faktor nationale bzw. ethnische Herkunft. Die Grunddynamik ist vergleichbar.

Erstes Beispiel: In einem Team von Führungskräften einer Bank arbeiten fünf Männer und eine Frau. Dies entspricht der geschlechtspezifisch strukturierten Führungsstruktur der Organisation. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass die Männer ab dem Alter von 30 verheiratet sind, mit 35 zwei Kinder haben, ein Eigenheim und eine Frau, die ihren Beruf aufgegeben hat und zu Hause bleibt. Bei der Frau ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie zwar in einer Beziehung lebt, aber kinderlos geblieben ist. Der Mann ist ebenfalls berufstätig, mindestens in einer vergleichbaren Position. Die Männer im Team mögen sich balgen, die Frau hofieren, ab und zu Blondinenwitze erzählen oder über

die Schwierigkeiten mit ihren Sekretärinnen berichten. Die Frau kann mitmischen, sich *tough* geben oder auch einmal entrüstet. Wird ihr die Frage nach Unterschieden zwischen Männern und Frauen gestellt, wird sie mit hoher Wahrscheinlichkeit abstreiten, dass es solche wirklich gebe oder dass diese von Belang seien. Männer und Frauen seien gleich, und sie habe in ihrem beruflichen Leben bislang keine Nachteile gehabt, im Gegenteil, sie sei immer gefördert worden, gerade auch von Männern. Natürlich gebe es das eine oder andere Hindernis für Frauen, aber mit Leistungswillen und Ausdauer seien sie zu überwinden.

Eine solche Laudatio auf die Männerwelt ist Ausdruck der männlichen kulturellen Hegemonie (Connell 1999). Wer sich zu den besonderen weiblichen Erfahrungen in einer männlich geprägten Berufswelt bekennt, gerät schnell in die Gefahr, genau die Position festzuschreiben, von der man (frau) sich distanzieren will. Gerade auch bei erfolgreichen Frauen im Berufsleben findet sich diese Haltung, wollen sie doch – mit gutem Grund – verhindern, dass ihr Erfolg ihrem Geschlecht zugeschrieben wird. Vielmehr wollen sie in das vermeintlich geschlechtsneutrale Terrain der reinen Leistung aufsteigen. Wird nun ein Kontext geschaffen, in dem eine Gruppe von Frauen aus einem solchen beruflichen Hintergrund zusammen ihre Erfahrungen besprechen kann, so werden, auch wenn es anfangs noch manche Abwehrbewegung geben mag, bald andere Erfahrungswelten zum Vorschein kommen. Erst die Schaffung eines geschlechtshomogenen Kontexts lässt für die relativ machtunterlegene Position genügend Sicherheit entstehen, so dass die bestehenden Unterschiede bewusstsensibel und ansprechbar werden.

Zweites Beispiel: In einer 18 Monate dauernden Fortbildungsgruppe mit 20 Teilnehmern und Teilnehmerinnen, davon sechs Männer, sind drei nichtdeutscher Herkunft, eine Kroatin, ein in Deutschland geborener Sohn kroatischer Eltern und eine Iranerin. Die beiden Frauen arbeiten im interkulturellen Bereich.

Der Kroatin gelingt es bis zum Schluss nicht, ihre Haltung zur Leitung zu untersuchen. Lange Zeit reagiert sie mit Ratlosigkeit, wenn sie eine Situation als schwierig erlebt. Erst ganz zum Schluss wird deutlich, dass sie mit dieser Ratlosigkeit ihre Fantasien im Zusammenhang mit der Leitung zum Verstummen bringt. Diese sind zum Teil ziemlich gewalttätig. Welche realen Erfahrungen dahinterstehen, kann nicht thematisiert und bearbeitet werden.

Der Mann kroatischer Herkunft, groß, gutaussehend, belesen und eloquent, zeigt sich in der Beziehung zu Frauen ausweichend, äußerst

vorsichtig und wenig greifbar. Zur Schilderung des biografischen Hintergrunds mag hier die Erwähnung der Tatsache genügen, dass beide Eltern berufstätig waren und seine Mutter ihn ab dem zweiten Lebensjahr allein zu Hause ließ und nur in der Mittagspause jeweils kam, um nach ihrem Kind zu schauen.

Die Iranerin rutscht von Anfang an in eine Außenseiterposition. Ihr an sich gutes Deutsch wird von Sitzung zu Sitzung schlechter. Sie sitzt im Plenum häufig zusammengekauert und leicht abgewandt mit verdüstertem Gesichtsausdruck. Auf Kontaktversuche reagiert sie ausweichend und mit latenten Vorwürfen, was die Aggressivität und Ablehnung einiger Teilnehmer ihr gegenüber noch verstärkt. Im vorletzten Kursabschnitt kann sie zum ersten Mal darüber sprechen, dass sie von Anfang an mit dem Gedanken gespielt hat, die Fortbildung abbrechen. Im persönlichen Gespräch erzählt sie, dass sie im Iran mehrere Jahre im Untergrund gelebt habe und dass das Plenum bei ihr immer Gefühle aus dieser Zeit hervorrufe. Es erscheine ihr als Symbol eines totalitären Zustandes. In der Öffentlichkeit des Plenums kann sie dies aber bis zum Kursabschluss nicht ansprechen.

Schon im zweiten Kursabschnitt sitzen alle drei bei mir in einer Trainingsgruppe, und ich versuche dort zum ersten Mal, die Bedeutung ihrer ethnischen bzw. nationalen Herkunft anzusprechen. Der Versuch wird zurückgewiesen. Wie zum Abschluss der Fortbildung deutlich wird, finden sich die drei ein Jahr später zum ersten Mal von selbst im informellen Kontext zusammen und reden über die Bedeutsamkeit dieses Aspekts. Zu einer darüber hinausgehenden öffentlichen Diskussion kommt es nicht.

Bei allen drei Personen sind psychodynamische Faktoren und die jeweilige Besonderheit der individuellen Lebensgeschichte sicherlich von hoher Bedeutung, und doch würde man völlig an der Situation vorbeigehen, wenn man ihre Schwierigkeiten darauf reduzieren würde. Bei allen dreien waren eine Sichtbarmachung der Differenzierungen kultureller bzw. ethnischer Art nur in Ansätzen möglich, obwohl der Kontext weitgehend frei war vom üblichen Anpassungsdruck der Arbeitswelt. Dies verdeutlicht in etwa die Schwierigkeit, Bedingungen zu schaffen, unter denen Differenzierung möglich ist oder, genauer ausgedrückt, Bedingungen zu schaffen, unter denen die strukturellen Hintergründe von Rollendifferenzierungen sichtbar gemacht und bearbeitet werden können, denn Differenzierungen auf der Verhaltensebene waren ja bei allen dreien im Kontext der Gruppe durchaus sichtbar und ansprechbar, aber jene Hintergründe nicht.

Beide Beispiele werfen die Frage auf, wie bei einer möglichen Integration mit der zugrunde liegenden einseitig verschobenen Machtba-

lance umgegangen werden kann. Wird diese Frage nicht mitgedacht, dann wird das Differenzierungsproblem zum Problem derer, die in der Minderheitsposition sitzen, in meinen Beispielen der Frau in der Führungsposition und den Ausländern bzw. Ausländerinnen, die an einer deutschen Fortbildung teilgenommen haben. Thematisiert und abgehandelt wird es dann an denen, die diesen Unterschied als solchen hervortreten lassen, und das sind in der Regel diejenigen Positionen, die in der Minderheit und relativ wenig mächtig sind. Wird diese Schräglage nicht gesehen, so vollzieht sich unter dem Mantel der Integration nur ein doppelt abgesicherter Prozess kultureller Hegemonie, da die Protagonisten der Mehrheitsposition nun im besten Glauben sind, doch alles für die Minderheitsposition getan zu haben.

Fazit:

1. Ohne Differenzierung keine Integration – mit aber eventuell auch nicht.
2. Differenzierung findet nicht im machtfreien Raum statt, sondern bedeutet in der Regel, sich mit Machtdifferenzen auseinanderzusetzen zu müssen.
3. Differenzierungsarbeit ist voraussetzungsvoll. Sind die erforderlichen Voraussetzungen nicht ausreichend gegeben, so ist Differenzierung für die strukturell Unterlegenen potenziell gefährlich. Ihre Weigerung, sich auf Differenzierungsarbeit einzulassen, sollte daher geachtet werden.
4. Differenzierungsarbeit braucht ein gewisses Ausmaß an Selbststeuerungsmöglichkeiten, sonst handelt es sich um verkappte Anpassungsprozesse.
5. Integration bedeutet nicht, Differenzierungen aufzuheben, sondern sie im Hinblick auf ein Drittes auszurichten, z. B. eine Gemeinsamkeit zu finden, die tragfähig ist.
6. Integration nach innen und Differenzierung nach außen sind in der Regel miteinander verknüpft. Das heißt, Integration treibt neue Differenzierungen aus sich hervor.

7. »Die zwei Welten« – Psychotherapie zwischen Wissen und Glauben, Reflexion und Aktion

Die Frage nach der Legitimität psychosozialen Handelns und danach, worauf sie gegründet werden kann, wird uns auch in diesem Kapitel beschäftigen, hier nun am Beispiel der (Gruppen-)Psychotherapie bzw. der Auseinandersetzung um die Aufstellungsarbeit und ihren Hauptvertreter und Begründer, Bert Hellinger, einen ehemaligen Priester, der sich nach seinen Anfängen in der Gruppendynamik der Gruppenpsychotherapie zuwendete. Interessant wird diese Auseinandersetzung dadurch, dass sie über ihren konkreten Anlass hinaus einige zentrale Themen und Erscheinungsformen der (Gruppen-)Psychotherapie unter den Bedingungen der Moderne berührt. Dabei taucht auch das Spannungsverhältnis von Zwang und Freiwilligkeit in spezifischer Form wieder auf ebenso wie die Frage, woraus sich heute die Legitimität von (psychotherapeutischer) Autorität herleiten lässt. Die Diskussion einiger methodischer Fragen der Aufstellungsarbeit in ihrer Übertragung auf andere Felder wird uns dann im nächsten Kapitel beschäftigen.

Das Feld der Auseinandersetzungen

Das Feld der Psychotherapie mit dem darin handelnden »Homo psychotherapeuticus« lässt sich, in Anlehnung an Pierre Bourdieu (1988), als der soziale Raum bezeichnen, in dem von Psychotherapeuten, Klienten und institutionellen Kontexten Vorstellungen von Gesundheit und Krankheit, Normalität und Abweichung, Gut und Schlecht, glücklichem und unglücklichem Leben, Sinn und Unsinn, adäquatem und inadäquatem Verhalten usw. produziert werden. Dieser Raum ist in eine Vielzahl von Ansätzen bzw. Verfahren ausdifferenziert, die zum Teil in offenem Widerspruch zueinander stehen, aber gemeinsam erst das Feld der Psychotherapie ausmachen, so wie es empirisch gesehen vorliegt. Alle diese Verfahren entwickeln mehr oder weniger professionell ausformulierte Vorgehensweisen, die auf die Veränderung von Vorstellungen und Verhalten ihrer Klienten abzielen.

Das Auftreten von arrivierten Häretikern, wie sie Bourdieu genannt hat, gehört nun ebenso zu diesem Feld wie die immer wieder

Für Tomke und Enno

Oliver König

Gruppendynamik und die Professionalisierung psychosozialer Berufe



Mit einem Vorwort von Fritz B. Simon

2007