

Gerhard Schwarz

Die Heilige Ordnung der Männer

Hierarchie,
Gruppendynamik
und die neue
Genderlogik

 Springer

Die „Heilige Ordnung“ der Männer

Gerhard Schwarz

Die „Heilige Ordnung“ der Männer

Hierarchie, Gruppendynamik
und die neue Genderlogik

6., überarbeitete Auflage

 Springer

Gerhard Schwarz
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-10475-7 ISBN 978-3-658-10476-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-10476-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 1985, 1987, 2000, 2005, 2007, korrigierte Nachdruck 2019
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich im Verlag: Cori A. Mackrodt

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhalt

Vorwort zur 6. Auflage	IX
Vorwort zur 4. Auflage	XI
Vorwort zur 3. Auflage	XIII
Aus dem Vorwort zur 1. Auflage	XV
Einleitung	1
1 Die Gruppe: Direkte Kommunikation	9
1.1 Gruppe und Einzelperson	9
1.2 Zur Stammesgeschichte der Gruppe	13
1.3 Die Entwicklung der Kommunikation in der Gruppe	23
1.3.1 Die emotionale Partizipation	28
1.3.1.1 Rhythmik	28
1.3.1.2 Die Nahrungsaufnahme	36
1.3.1.3 Sexualität	37
1.3.1.4 Die Jagdgruppe	49
1.3.1.5 Von der Jagdgruppe zur reifen Gruppe	52
1.3.2 Der Standard – von der Gruppe zum Stamm	56
1.3.2.1 Das Territorium	58
1.3.2.2 Die Sprache	60
1.3.2.3 Das Werkzeug	67

1.3.2.4	Die Abstraktion	69
1.3.2.5	Magie	73
1.4	Die Standardverletzung	79
1.4.1	Der Tod als soziales Phänomen	80
1.4.2	Identität und Dependenz	95
1.4.3	Die Autorität	119
1.4.4	Die Gruppenfunktionen	121
1.4.5	Die Gruppenreife	128
1.4.6	Gruppenentscheidung – Einzelentscheidung	130
1.4.6.1	Vorteile von Gruppenentscheidungen gegenüber Einzelentscheidungen bei Leistungen vom Typus des Suchens	132
1.4.6.2	Vorteile von Gruppenentscheidungen gegenüber Einzelentscheidungen bei Leistungen vom Typus des Bestimmens	134
1.4.6.3	Nachteile von Gruppenentscheidungen bei ungelösten Innergruppen-Problemen	135
1.4.6.4	Nachteile von Gruppenentscheidungen durch Intergruppenschranken	138
1.4.7	Autorität und Autonomie	139
2	Die Institution: Indirekte Kommunikation	147
2.1	Zur Systemgeschichte der Institutionen	147
2.1.1	Rationale Zweckgebilde und Bedürfnisse	148
2.1.2	Kooperation von Gruppen und Herrschaft	151
2.1.3	Tauschhandel und Zentralisierung von Funktionen	159
2.2	Die vier Herrschaftsaxiome der Hierarchie	171
2.2.1	Das Entscheidungsaxiom	173
2.2.2	Das Wahrheitsaxiom	177
2.2.3	Das Weisheitsaxiom	181
2.2.4	Das Dependenzaxiom	182
2.3	Abstraktion und Unsterblichkeit	186
2.4	Die 7 Weltwunder der Antike	191
2.4.1	Die Pyramiden	192
2.4.2	Der Zeustempel von Olympia	195
2.4.3	Der Artemistempel von Ephesos	197
2.4.4	Das Mausoleum von Halikarnassos	199
2.4.5	Der Leuchtturm von Alexandria und	200

2.4.6	Der Koloss von Rhodos	200
2.4.7	Die Hängenden Gärten der Semiramis und der Turm zu Babel	202
3	Die Heilige Ordnung: Denkform und Gesellschaftsform	207
3.1	Das Recht	207
3.2	Die Moral	212
3.3	Die Natur	216
3.4	Die Logik	224
3.4.1	Der Begriff	224
3.4.2	Das Urteil	225
3.4.3	Der Schluss	229
3.4.4	Die Axiome der Logik	231
3.4.4.1	Principium identitatis: Das Identitätsaxiom	231
3.4.4.2	Principium contradictionis: Das Wahrheitsaxiom	233
3.4.4.3	Principium exclusi tertii: Das Weisheitsaxiom	234
3.4.4.4	Principium rationis sufficientis: Das Machtaxiom	234
3.5	Die Universalität der heiligen Ordnung	240
4	Hierarchie und Geschlechterproblematik	249
4.1	Frauen und Hierarchie	249
4.1.1	Karrierehindernis Biologie	251
4.1.2	Können Frauen Karriere machen?	253
4.1.3	Wollen Frauen überhaupt Karriere machen?	254
4.2	Führung durch Frauen – ein anderer Führungsstil	257
4.3	Männer- und Frauengruppen im Vergleich	268
4.3.1	Allgemeine Elemente des T-Gruppenprozesses	268
4.3.2	Reine Männergruppen und Frauengruppen	269
4.3.3	Gemischte Gruppen	274
4.3.4	Männer und Frauen in Arbeitsgruppen	276
4.3.5	Thesen zur Psychodynamik von Frauengruppen	280
4.4	Wie viel Logik braucht die Hierarchie?	284
4.4.1	Das Misstrauen der Frauen gegen die männliche Logik	285
5	Zur Wissenschaftstheorie der Gruppendynamik	291
5.1	Der Gruppenprozess	291
5.1.1	Handhabung einer Situation	292
5.1.2	Beobachtung der Situation	292

5.1.3 Bekanntgabe der Beobachtung	293
5.1.4 Interpretation der Beobachtung	293
5.1.5 Schlussfolgerungen aus der Diagnose	293
5.1.6 Handhabung der neuen Situation	294
5.2 Zum Zeitablauf von Gruppenprozessen	295
5.3 Was ist Wahrheit?	298
6 Die T-Gruppe als Rekonstruktion der Stammesgeschichte	301
Anmerkungen	339
Literaturverzeichnis	345

Vorwort zur 6. Auflage

Es freut mich, nach dem Erscheinen dieser nun vorliegenden 6. Auflage ein neues Buch mit der Vorgeschichte der „Heiligen Ordnung der Männer“ vorlegen zu können. Dort habe ich die archaischen Muster, die in Hierarchien und Gruppen auftreten, genauer ausgeführt. Hier werden sie nur kurz angedeutet. Die heutige Hierarchie ist als ein Produkt der neolithischen Revolution zu verstehen. Das neue Buch „Shitstorms, Lügen, Sex. Steinzeitrituale in Gruppen und Hierarchien“ beschäftigt sich mit Verhaltensmustern, die zeitlich lange vor der neolithischen Revolution entstanden sind.

Für diese 6. Auflage habe ich einiges gekürzt und einiges erweitert. Gekürzt habe ich Teile, die im neuen Buch ausführlicher behandelt werden. Erweitert habe ich das Kapitel über Frauen in Hierarchien mit besonderer Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Gruppendynamik. Dies deshalb, weil es mir gelungen ist, im Frühjahr 2013 wieder einmal eine Frauen- und eine Männergruppe, die sich gegenseitig beobachteten, als Trainer begleiten zu dürfen. Für die Einarbeitung der daraus gewonnenen Erkenntnisse bin ich insbesondere Paula Stegmüller dankbar, die mir auch wesentlich bei der Verbesserung der 6. Auflage geholfen hat. Aus dem Kreis der Teilnehmerinnen der Frauengruppe habe ich insbesondere von Tajana Tischka wertvolle Hinweise bekommen. Sehr hilfreich war auch die Diskussion im Staff mit Sabine Petsch und Matthias Csar. Ebenfalls danke ich Eva Maria Boltuch, die mir ihre Diplomarbeit über „Geschlechtsspezifisches Konfliktverhalten“ zur Verfügung gestellt hat.

Nach mehr als 30 Jahren seit Erscheinen der 1. Auflage dieses Buches kann ich als kleine Bilanz festhalten, dass sich die gruppendynamischen Methoden – insbesondere bei der Teamarbeit allgemein, aber auch sogar in hochrangigen Expertengruppen – weitgehend durchgesetzt haben. So kann heute

keine Hierarchie auf Projektgruppen verzichten. Die schon in der 1. Auflage von mir angesprochenen irrationalen Momente der Kommunikationsstrukturen treten immer deutlicher in Erscheinung. Dies trifft leider auch auf die Politik zu, worauf die Gruppendynamiker bisher allerdings noch wenig Bezug genommen haben.

Die rasch fortschreitende Ökonomisierung aller Bereiche des Lebens führt die hierarchische Organisationsform immer deutlicher an ihre Grenzen. Ich habe diesen Problemen ein eigenes Buch gewidmet, das unter dem Titel „Religion des Geldes“ bei Springer Gabler erschienen ist.

Dort zeige ich, dass die Probleme nur gelöst werden können, wenn es zu einer Konsensfindung kommt – und zwar von unten nach oben. Die bisher geübte Top-down-Exekution der Hierarchie kann die Widersprüche nicht mehr lösen. Damit gewinnen die im vorliegenden Buch beschriebenen gruppendynamischen Methoden, die Gruppen zu reifen und konsensfähigen Gruppen entwickeln, große Bedeutung.

Im letzten Kapitel habe ich den Verlauf von gruppendynamischen Trainings mit den einzelnen Entwicklungsstadien der Menschheitsgeschichte in Verbindung gebracht.

Ich habe den Nachweis versucht, dass die so genannte Trainingsgruppe der Gruppendynamik sich verschiedener archaischer Muster bedient, je nachdem in welchem Stadium sie sich befindet. So findet am Anfang vieler Gruppen eine Regression auf ein infantiles Stadium statt – die Gruppe durchläuft einen Lernprozess vom „Baby“ zum Erwachsenwerden und damit auch die Stadien der gesamten Menschheitsentwicklung. Ähnlich können wir bei Kindern die Entwicklung vom sprachlosen Vierbeiner über sprachliche Aneignung bis hin zum aufrecht gehenden intelligenten Homo sapiens beobachten, wie sie sich im Schnelldurchgang proportional zum Wachstum des Gehirns gestaltet. Die detaillierte Darstellung der Menschheitsentwicklung aus gruppendynamischer Sicht kann in meinem neuen Buch „Shitstorms, Lügen, Sex. Steinzeitrituale in Gruppen und Hierarchien“ als Ergänzung zur „Heiligen Ordnung der Männer“ nachgelesen werden.

Wien, Sommer 2018

Vorwort zur 4. Auflage

Seit der 1. Auflage dieses Buches sind 20 Jahre vergangen. Die Grundgedanken der Gruppendynamik haben sich in den meisten hierarchisch strukturierten Organisationen durchgesetzt. Der Bedeutung von Gruppen und auch ihrer Förderung wurde große Aufmerksamkeit zuteil. Eine wichtige Entwicklung betrifft die Rolle der Frauen in und außerhalb der Hierarchien. Ich kann nicht feststellen, welchen Einfluss die Gruppendynamik darauf tatsächlich hatte. Jedenfalls ging die Entwicklung in die von der Gruppendynamik vorgezeichnete Richtung:

Frauen, die immer stärker die neuen Strukturen prägen, haben sich nicht – jedenfalls nicht so einfach – in die Hierarchie integrieren lassen. Die Strukturen der „Heiligen Ordnung“ mussten daher zum Teil erheblich umgebaut werden. Die klassische rein männliche Form befindet sich auf dem Rückzug und ist weitgehend defensiv (wie etwa in der katholischen Kirche, die sich als letzte Bastion gegen die Aufnahme von Frauen in Führungspositionen wehrt).

Ansätze für eine „Frauenhierarchie“ oder ähnliche Konstrukte wie die männliche Ordnung, gebildet von Frauen, sind ebenfalls nicht erkennbar. Frauen haben andere Formen von Kooperation gefunden, dort wo sie ohne Männer auskommen wollen oder müssen. Aber das ist eher die Ausnahme. Hierarchie ist eine Art „Maßanzug“ für Männer, der Frauen meist nicht so recht passt.

Die häufigste – und wie wir inzwischen wissen – auch effizienteste Form der Zusammenarbeit sind gemischte Gruppen. Wobei „Mischung“ nicht nur eine solche von Frauen und Männer darstellt, sondern auch eine von verschiedenen Hierarchieebenen, verschiedenen Fachbereichen, organisatorischen Einheiten usw.

So hat etwa die Verlagerung von Kompetenzen aus der „Linie“ in die verschiedenen Formen von Projektgruppen oder überhaupt aus der Organisation hinaus stark zugenommen.

Was aber heute noch fehlt, ist die dazu passende „Logik“, wie sie etwa für die männliche Hierarchie (Ordnung ist Über- und Unterordnung) in vielen Jahrhunderten entwickelt wurde. Wir stehen meines Erachtens heute am Beginn eines neuen Zeitalters sozialwissenschaftlicher Denkmodelle. Ich versuche in dieser Auflage – zumindest ansatzweise – darauf einzugehen.

Nachdem ich mit dem Kapitel über Frauen in Gruppen (in der 3. Auflage) auf großes Interesse gestoßen bin (vorsichtig formuliert), möchte ich diese Auflage um das Kapitel „Frauen und Hierarchie“ ergänzen.

Die von mir beobachtete Diskussion zu diesem Thema greift weitgehend zu kurz, weil sie den Zusammenhang von Logik und Hierarchie nicht beachtet. Frauen gebrauchen in Hierarchien ebenfalls logische Denkmuster – in Analogie zur Hierarchie. Erst wenn es gelungen sein wird, neue Formen des Denkens in Analogie zu einer neuen Sozialstruktur zu entwickeln, werden Frauen und Männer gemeinsam erfolgreich sein können.

Ebenfalls stelle ich ein kurzes Kapitel über den Zeitbedarf gruppendynamischer Prozesse zur Diskussion. In Zeiten der „Zeitbeschleunigung“ stellt die Gruppendynamik hier eine Art Kontrapunkt dar.

Die Beobachtung der archaischen Muster, die unser Verhalten prägen, habe ich für diese Auflage nicht weiterentwickelt, darüber wird im gleichen Verlag in Kürze ein eigenes Buch erscheinen, in dem die Betrachtung stammesgeschichtlich sozusagen vor die Entstehung der Hierarchie zurückgeht.

Für Hinweise und Korrekturen zu dieser Auflage danke ich besonders Eva Maria Boltuch, Karin Lackner, Bernhard Pesendorfer, Paula Stegmüller.

Wien, im Oktober 2004

Vorwort zur 3. Auflage

Für die 3. Auflage habe ich einige Kapitel neu geschrieben, das Kapitel über Konfliktmanagement aber weggelassen, so dass der Umfang des Buches gleichgeblieben ist.

Neu hinzugekommen ist das ja versprochene Kapitel über die unterschiedliche Entwicklung von Männer- und Frauengruppen. Hier bin ich besonders den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie dem Staff der T-Gruppen 1998 zu Dank verpflichtet, wo eine Frauen- und eine Männergruppe im Tandem arbeiteten. Diese Gruppe hat mir wichtige Erkenntnisse gebracht. Außerdem danke ich einigen Kolleginnen und Kollegen, die mir ihre langjährigen Erfahrungen mit Frauengruppen und Männergruppen sowie gemischten Gruppen zur Verfügung gestellt haben.

Dies sind insbesondere: Uwe Arnold, Marina Gambaroff, Monika Hänslin, Peter Heintel, Karin Lackner, Barbara Lesjak, Paula Stegmüller, Gerlinde Werni.

Neu dazugekommen ist auch ein Kapitel über die Weltwunder der Antike, weil ich hier an einem Beispiel demonstrieren kann, dass die Technik der Kommunikationsstruktur folgt und nicht umgekehrt, wie heute oft angenommen wird.

Neu geschrieben habe ich auch das Kapitel über die Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen. Obwohl in den 15 Jahren seit Erscheinen der 1. Auflage viele neue Erkenntnisse gewonnen wurden, bleibt die Grundtendenz erhalten. Gruppen haben sich heute als ein Führungsinstrument unter anderen durchgesetzt.

Das damals schon von den Gutachtern urgierte Kapitel über die Wissenschaftstheorie habe ich nun – allerdings nur ansatzweise – in dieser Auflage

am Ende noch eingearbeitet. Aber dazu, sowie über die archaischen Muster, bin ich gerade dabei, ein eigenes Buch zu schreiben.

Wien, im Oktober 1999

Aus dem Vorwort zur 1. Auflage

Die vorliegende Arbeit ist der erste Teil einer systematischen Theorie der Gruppendynamik und basiert auf mehrjährigen Erfahrungen, die der Verfasser in gruppendynamischen Lehrveranstaltungen sowie bei Sozialinterventionen im Bereich der Verwaltung, der Kirche, der Schule und der Wirtschaft sammeln konnte.

Besonders zu Dank verpflichtet bin ich Traugott Lindner, der mich in die Gruppendynamik, und Erich Heintel, der mich in die Philosophie einführte. Auf Initiative von Traugott Lindner entstand auch das Wiener Team der Gruppendynamik, dessen Diskussionen und Forschungen wesentlich zum Entstehen dieses Buches beigetragen haben. Hier bin ich speziell zu Dank verpflichtet: Uwe Arnold, Peter Heintel und Bernhard Pesendorfer.

Für Hinweise und Korrekturen darf ich meinen Dank aussprechen Eva Andres, Ernst Baumgartner, Eva Maria Boltuch, Kurt Buchinger, Anton Burghardt (†), Jürgen Cupei, Maximilian Fink, Fritz Grimmlinger, Gottfried Hierzenberger, Trygve Johnstad (†), Michael Mitterauer, Herbert Pietschmann, Gerd Prechtel, Doro Ritter-Röhr, Hugo Riedl (†), Peter Scheer, Helga Stattler, Paula Stegmüller, Helmut Steiner (†), Werner Tallafuss und Werner Vogt.

Wien, im August 1985



Einleitung

„Darf ich nochmals auf die Ausführungen von Kollege N. zurückkommen und dazu bemerken, dass auch die Mitarbeiter seiner Abteilung sich gegen diesen Vorschlag ausgesprochen haben.“

Zustimmendes Murmeln in der Runde. Ich machte wieder einen Strich auf meiner Strichliste. Seit 20 Minuten zählte ich die Angriffe auf Herrn N.; es war dies der zweiunddreißigste. Mancher Diskussionsbeitrag enthielt sogar mehrere Angriffe. Die Gruppe hatte ganz offensichtlich mit Herrn N. ein Problem. Er reagierte auch seit einigen Minuten auf Spitzen gegen ihn und seine Abteilung nicht mehr „sachlich“. Der Vorsitzende hatte schon dreimal zur Ordnung gerufen und mit der Bemerkung „Zur Sache, meine Herren“ vergebens versucht, die Diskussion in die gewohnten Gleise zurückzuführen. Als die Auseinandersetzung zu heftig wurde, brach er die Sitzung ab.

Nachdem sich die Herren hastig verabschiedet hatten, blieb ich mit dem Vorsitzenden allein zurück. „Ich glaube, hier kann uns auch die Gruppendynamik nicht weiterhelfen“, eröffnete er unser Gespräch. „Am Problem der Maschinenauslastung ist schon Herrn N.s Vorgänger gescheitert. Es gibt Probleme, die entscheidet man besser allein. Sie sehen, was bei einer Diskussion herauskommt.“ Herausgekommen war ein Konflikt. Wo aber hatte er seine Ursache? Herr N. war erst seit kurzer Zeit Leiter dieser Abteilung. Seine Vorschläge wurden seither fast immer abgelehnt. „Es muss an der Sache liegen“, meinten einige, „denn bevor Herr N. diese Abteilung übernahm, konnte man mit ihm recht gut auskommen.“ „Es muss an der Person liegen“, meinte ein anderer, „denn ich war immer schon dagegen, dass Herr N. diese Abteilung

übernimmt.“ „Es liegt an den Mitarbeitern“, vermuteten wieder andere, „denn seit dort die besten weggegangen sind, wird nicht mehr richtig gearbeitet.“ „Es liegt an unserer Struktur“, meinten noch andere, „denn bei so unklar verteilten Kompetenzen muss es Streitereien geben.“ „Es liegt in der Geschäftspolitik“, meinten einige, „denn wenn man nicht so knappe Terminzusagen gäbe, käme die Abteilung nicht so unter Druck.“ „Es liegt an der Gruppendynamik“, meinten wieder andere, „seit die Herren im Hause Interviews machen, gibt es viel mehr Streitereien als früher.“

Und woran liegt „es“ wirklich? „Es“ ist die Tatsache, dass eine Abteilung nun schon den vierten Leiter innerhalb eines Jahres hat, viele Abgänge verzeichnen musste, keine qualifizierte Arbeit mehr leistet und Anlass zu Konflikten gibt. So sieht es ein Großteil des Betriebes. „Es“ ist aber auch die Tatsache, dass alle Schuld und alle Fehler nur bei dieser Abteilung gesucht werden, dass jeder, der dorthin versetzt wird, Beileidsbekundungen über sich ergehen lassen muss, dass man gar nicht erwartet, von dort etwas Gutes oder auch nur Neutrales zu hören oder zu erhalten.

„Es“ ist eine Situation, in der sich alle Beteiligten immer tiefer in Konflikte verstricken, so dass bald niemand mehr einen Ausweg aus diesem Teufelskreis findet.

„Es“ sind rational-irrationale Prozesse, die mit seltsamer Konsequenz zerstören und erhalten, vom Positiven ins Negative umschlagen, gelegentlich Existenzen vernichten oder große Autoritäten aufbauen.

„Es“ ist seit einigen Jahrzehnten Forschungsgebiet der Sozialwissenschaften, speziell der Gruppendynamik. Man versucht, den „Gesetzmäßigkeiten“ im menschlichen Zusammenleben auf die Spur zu kommen. Denn für die Sozialwissenschaften ist in den letzten Jahrzehnten erst das Mittelalter zu Ende gegangen. Noch am Beginn des 20. Jahrhunderts wurden sozialwissenschaftliche Erkenntnisse durch Lektüre historischer Autoren gewonnen: Dissertationen und Bücher wurden fast ausschließlich am Schreibtisch und in Bibliotheken geschrieben. Diagnose, Analyse, Therapievorschläge und Entscheidungen für konkrete soziale Gebilde, in denen das menschliche Zusammenleben auf Schwierigkeiten stieß, überließ man weitgehend den Politikern. So wie im Mittelalter die Naturwissenschaftler nicht mithilfe von Experimenten ihre Theorien als richtig oder falsch auswiesen, so verzichtete man in den Sozialwissenschaften bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts (und mancherorts bis in die Gegenwart) auf die reale praktische Konfrontation der Theorie mit der sozialen Praxis.

In den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts wagten sich zum ersten Mal Soziologen in die Feldforschung. Ihr Ziel war aber noch nicht der verändernde und

wissenschaftlich kontrollierte Eingriff in das Funktionieren (oder Nichtfunktionieren) eines sozialen Gebildes, sondern lediglich die beschreibende Aufnahme sozialer Tatbestände. Dem Behaviorismus verpflichtet, versuchte man, in Anlehnung an die Naturwissenschaft, objektive soziale Fakten zu finden und womöglich Gesetze zu abstrahieren. 1939 schrieb Kurt Lewin:

„Ich bin der Überzeugung, dass es möglich ist, in der Soziologie Experimente vorzunehmen, die mit dem gleichen Recht als wissenschaftliche Experimente zu bezeichnen sind wie die in der Physik und der Chemie. Ich bin überzeugt, dass es einen ‚sozialen Raum‘ gibt, der alle wesentlichen Eigenheiten eines wirklichen empirischen Raumes besitzt und der genau so viel Aufmerksamkeit von Seiten der Forscher auf dem Gebiet der Geometrie und Mathematik verdient wie der physikalische Raum, obwohl er nicht physikalischer Art ist.“¹

Damit ging das Mittelalter für die Sozialwissenschaften zu Ende.

Allerdings war es von diesem Postulat Lewins noch ein weiter Weg zur Gruppendynamik unserer Tage. Wie so oft in der Geschichte der Wissenschaft, kämpft ein Wissenschaftler für eine Idee und wird mit einem Aspekt berühmt, den er ursprünglich gar nicht wollte. Denn die von Kurt Lewin initiierte Methode – später Gruppendynamik genannt – erwies sich bald als Enfant terrible der Sozialwissenschaften.

Diese Methode vernachlässigte einige der traditionellen Vorurteile und ging von neuen Voraussetzungen aus. Der wichtigste Aspekt ist dabei wohl der, dass durch die Gruppendynamik eine wissenschaftliche, aber nicht naturwissenschaftliche Weise der Erkenntnisgewinnung gefunden wurde. Anwendung und Übernahme der in den Naturwissenschaften so erfolgreichen Modelle durch die Sozialwissenschaften brachten große Schwierigkeiten.

Denn das Erkennen und Aussprechen von „Gesetzmäßigkeiten“, die im Zusammenleben der Menschen entdeckt werden, lässt die betroffenen Menschen nicht „kalt“, wogegen etwa die Steine durch die „Entdeckung“ der Fallgesetze nicht berührt werden. Steine können auch aus den über sie aufgestellten Gesetzen keine Handlungsmotive gewinnen. Bei den Menschen kann dies anders sein: Wenn in einer Gruppe die Außenseiterrolle einer Person zur Sprache gebracht wird, so hat dies sehr oft den Effekt, dass der Außenseiter im Laufe der Diskussion in die Gruppe integriert wird. Die Gruppe kann sich durch den Reflexionsprozess und durch die dadurch ausgelöste Handhabung eines Problems ändern, da oft durch die Erörterung einer Beziehung diese für die Beteiligten handhabbar wird. Man kann auf diese Art lernen, mit Schwierigkeiten umzugehen.

Diese Tatsache hat nun auch weitreichende Bedeutung sowohl für die Rolle des Wissenschaftlers im Verlauf einer sozialwissenschaftlichen Untersuchung als auch für seinen Erkenntnisgegenstand. Denn es ist keineswegs sicher, dass durch die Reflexion auf seine Außenseiterposition der Betreffende in die Gruppe integriert wird; möglich ist auch, dass sich seine Rolle verfestigt und er noch weniger Chancen hat, in absehbarer Zeit wieder normales Gruppenmitglied zu werden. Was wirklich passieren wird, lässt sich nicht mit naturwissenschaftlicher Sicherheit voraussagen.

Viele „Gesetzmäßigkeiten“, die hier aufgestellt werden können, gelten – oder auch nicht. Genauso gut kann gelegentlich auch das Gegenteil eintreten.

Im Zusammenhang damit ließ die Gruppendynamik dann auch die strenge Subjekt-Objekt-Trennung als Postulat der Wissenschaftlichkeit fallen. Es ist nicht möglich, als Sozialwissenschaftler sozusagen von „außen“ seinen Gegenstand – wie in einem Aquarium – zu untersuchen. Der Wissenschaftler spielt als Untersuchender in der Untersuchung selbst auch eine Rolle, die in der Methode ihren Sinn haben muss. Jede wissenschaftliche Untersuchung hat daher im Bereich der Gruppendynamik Interventionscharakter, d. h., sie greift in eine Situation ein und bestimmt sie mit. Jede Intervention hat aber auch wissenschaftliche Aspekte. So können etwa die Veränderungen in den Beziehungen, wenn sie durch eine Intervention ausgelöst wurden, untersucht werden. In der Philosophie wurden solche Prozesse auch als Aufklärungsprozesse bezeichnet. „In einem Aufklärungsprozess gibt es nur Beteiligte.“² (Habermas)

Gegenstand der Gruppendynamik sind daher Prozesse, an denen der Wissenschaftler beteiligt ist, in denen sogar das wissenschaftliche Erkenntnis- bzw. Emanzipationsziel von allen Beteiligten, nicht etwa nur vom Wissenschaftler allein wahrgenommen werden kann. Die zu analysierenden Prozesse stehen ihm nicht wie sonst in der Wissenschaft als fix und fertiges Objekt gegenüber, sondern er ist durch seine besondere Persönlichkeit ein ganz bestimmter und nicht festgelegter Faktor dieser Prozesse. Dies führt nicht nur zu einer Neufassung der Verifikations- und Falsifikationskriterien, sondern auch des Autoritätsproblems, der Arbeits- und der Entscheidungsstruktur usw. Es ist sehr problematisch, ob es z. B. eine theoretisch „richtige“ Organisationsstruktur geben kann, die unabhängig von einem in dieser Organisation ablaufenden Entwicklungsprozess und der Zustimmung der Betroffenen als richtig anerkannt werden kann.

Der alte Diskussionspunkt der Philosophen, dass wir zur Feststellung eines „Ich“ immer ein „Wir“ brauchen, erhält in der Gruppendynamik eine neue und sozusagen für jedes Mitglied praktische Aktualität. Umgekehrt existiert

natürlich auch das „Wir“ in der Gruppe nur als „Ich“, da sonst das „Wir“ keine Identität hätte. Wenn also in einer Trainings-Gruppe (T-Gruppe) jemand dahinterkommt, dass er umso mehr lernt und umso mehr in die Gruppe integriert ist, je mehr er aus sich herausgeht und die Kommunikation aufnimmt, dann hat er gelernt, dass er „Kommunikation“ nur erhält, wenn er auch selber dazu bereit ist. Wenn dann ein anderer diese Erkenntnis auf die Gruppe anwendet und merkt, dass auch negative Emotionen (Ablehnung, Zweifel, Aggressionen etc.), wenn sie besprochen werden, zur Integration in die Gruppe führen können, und wenn dann schließlich jemand ganz überrascht den Satz formuliert: „Eigentlich komisch: Je mehr ich den anderen anerkenne, desto wohler fühle ich mich“, dann haben die Betroffenen die Situation beschrieben, daraus etwas gelernt und sie zugleich verändert.

Wiederum damit im Zusammenhang ist die Frage zu stellen, ob das Objekt Mensch, auch Individuum genannt, überhaupt wesentlich in der Form des Individuums existiert. Kann das Individuum überhaupt Schlüssel zum Verständnis des Menschen sein, oder muss man als kleinste Einheit nicht die Gruppe ansehen? Wird der Mensch nicht auch durch Organisationen und Intergruppenprozesse bestimmt? Sind nicht gelegentlich die Individuen Resultate der Abstraktion einer Ideologie? Schiller bezeichnet diese Ideologie treffend folgendermaßen:

„Majestät der Menschen Natur,
Dich soll ich beim Haufen suchen.
Bei wenigen nur hast du von jeher gewohnt.
Die übrigen alle sind blinde Nieten,
ihr leeres Gewühl hüllet die Treffer nur ein.“
(Majestas populi, aus *Musen-Almanach* a. a. O., S. 33)

Ist damit nicht auch die Gleichheit als Bruderbegriff der Freiheit problematisch geworden? Wie sich zeigen wird, ist Gleichheit für eine Gruppe nicht notwendig. Im Gegenteil, die Unterschiede sind wichtig, um überhaupt miteinander reden zu können, sie sind zugleich Voraussetzung für jede Selbstbestimmung einer Gruppe. Problematisch sind nur die nicht kommunizierten und nicht in der Selbstbestimmung aufgehobenen, d. h. die nicht-akzeptierten Unterschiede.

Mit dem Wegfallen der methodischen Subjekt-Objekt-Spaltung, mit der Neufassung des Autoritätsbegriffes durch den Ausgangspunkt Gruppe und Organisation gelingt nun der Gruppendynamik auch der Zugang zum jeweiligen „Hier und Jetzt“ eines sozialen Gebildes. Auf die unmittelbare Situation

zu reflektieren ist jedoch für viele – auch Sozialwissenschaftler – heute noch tabu. Denn selbst wenn sie schon gesellschaftliche Prozesse reflektieren, womöglich sogar Autoritäten relativieren, so doch meist nicht so gerne ihre eigenen.

Bei vielen Sozialwissenschaftlern existiert heute noch die Meinung, dass der Wissenschaftler nur dann „objektiv“ seinen Gegenstand beschreiben kann, wenn er selbst – und damit seine unangetastete Autorität – „außerhalb“ der von ihm untersuchten Strukturen und Prozesse bleibt. Der Gedanke, sich selbst als „Wissenschaftler“ in Kommunikationen einzulassen – mit allen nicht voraussehbaren Konsequenzen –, ist vom traditionellen Methodenbegriff her problematisch. Meist wird zwischen einer objektiven „wissenschaftlichen“ Aussage einerseits und persönlichen Meinung, subjektiven Gefühlen andererseits unterschieden. In einem Gruppenprozess der Gruppendynamik wird diese sonst sehr notwendige und brauchbare Unterscheidung jedoch oft als Hemmnis empfunden. In einer Gruppe wird nämlich rasch deutlich, dass man sich nicht im Besitz einer „objektiven Wahrheit“ befinden und dennoch konsequent kommunizieren kann. Sehr oft erlebe ich an mir selbst, dass ich davonlaufen möchte, wenn die Gruppe beginnt, über meine Rolle nachzudenken, wenn mir die Eitelkeit der „wissenschaftlichen Wahrheit“ bewusst gemacht wird, wenn sich herausstellt, dass meine Interpretationen falsch waren.

Der gruppendynamische Bezug auf die Situation führt aber auch zum Abbau eines weiteren Vorurteils: der Annahme des möglichen Bestehens einer Idealgesellschaft. Kann man theoretisch sagen, wie ein soziales Gebilde organisiert sein soll? Die Erfahrung der Gruppendynamik zeigt: Es ist nicht einmal vom Zweckdenken her möglich. Selbst wenn ein Sozialgebilde – etwa ein Wirtschaftsunternehmen – genau definierte Ziele hat, so wäre die dazugehörige ideale Organisation nicht diejenige, die von auch noch so genialen Theoretikern dazu nach irgendwelchen organisationssoziologischen Gesetzmäßigkeiten gefunden wurde, sondern diejenige, die sich die in ihr lebenden Menschen als die ihnen gemäße suchen. Das Resultat der Organisation kann von den Motiven des Resultierens der Beteiligten nicht abgetrennt werden.

Dies ist gleichzeitig auch das Erkenntnisprinzip und Interventionsziel der Gruppendynamik. Welche Konsequenzen diese Tatsache für die Sozialwissenschaften hat, soll im Folgenden untersucht werden.

Das vorliegende Buch ist der erste Teil einer systematischen Theorie der Gruppendynamik und basiert auf mehrjährigen Erfahrungen, die ich in gruppendynamischen Lehrveranstaltungen sowie bei Sozialinterventionen im Bereich der Verwaltung, der Kirche, der Schule und der Wirtschaft sammeln konnte.

Seit dem Verfassen dieses Buches habe ich die Bedeutung der archaischen Muster erkannt. Am Anfang meiner Karriere als Gruppendynamiker war ich oft ratlos angesichts irrationaler Prozesse, die in Gruppen und Organisationen ablaufen. Bei Einzelinterviews mit Managern, Politikern, Universitätsprofessoren oder Mitarbeitern verschiedener Institutionen habe ich rational nachvollziehbare Standpunkte erfahren und meinte, die Gesamtsituation der interviewten Person gut einschätzen zu können. Oft aber erlebte ich ganz anderes: Wenn die betroffenen Personen etwa anlässlich eines Workshops mit ihren Kolleginnen und Kollegen zusammentrafen, dann konnte bereits eine kleine Bemerkung die Situation eskalieren lassen und die Gruppe verfiel in Streit und Konflikte.

Ich begriff mit der Zeit, dass es sich hier meistens um Regressionssituationen handelte, bei denen archaische Muster griffen, von denen die Gruppe im gruppendynamischen Prozess nur sehr mühsam mithilfe der Metaebene abzubringen war.

Ich stellte mir die Frage: Woher kommen diese Muster? Und natürlich: Wie kann man sie beherrschen? Denn oft zerstören sie mühsam aufgebautes Vertrauen und Kooperation. Auch stellte ich mir die Frage, ob man etwa solche Regressionssituationen für Lernzwecke auch künstlich herstellen könne? Denn ich verstand plötzlich einen – wie mir scheint – wesentlichen Aspekt der so genannten T-Gruppen in Laboratoriumssituationen. Meine mehr als 50-jährige Erfahrung mit diesem Phänomen sowie die der Kolleginnen und Kollegen zeigte eindeutig: In der Regressionssituation einer T-Gruppe laufen bestimmte Prozesse ab, die eine Wiederholung der stammesgeschichtlichen Entwicklung des Homo sapiens bis zur neolithischen Revolution darstellen. Dieser schnelle Durchlauf durch die stammesgeschichtliche Entwicklung ist als Lernsituation äußerst hilfreich. Die Reflexion auf diese Muster ermöglicht den Gruppenteilnehmern, später in ähnlichen (regressiven) Situationen den Gruppenprozess zu steuern. (Dazu mehr in meinem Buch „Shitstorms, Lügen, Sex. Steinzeitrituale in Gruppen und Hierarchien“).

Im Folgenden werden die rationalen Aspekte der Hierarchie untersucht, die sich z. B. in der Entwicklung einer Logik niederschlagen.



Die Gruppe: Direkte Kommunikation

1

1.1 Gruppe und Einzelperson

Abstract 1.1

Wie wird „Wahrheit“ gefunden? Wahrheit stellt in der Gruppe Norm und Standard dar. Norm und Standard einer Gruppe sind Ergebnisse eines Entwicklungsprozesses, der zwischen Einzelnem und Gruppe stattfindet. Individualität und Gruppe bedingen einander, sie stehen zueinander in einem grundsätzlichen Spannungsverhältnis und in einer permanenten Auseinandersetzung, die das Phänomen Kommunikation im Sinne der Gruppennorm und des Gruppenstandards hervorbringen. Unser heutiges Verhalten in Gruppen spiegelt diese Kommunikationsentwicklung wider und kann Aufschluss über die frühe Menschheitsentwicklung geben.

Besondere Schwierigkeiten bereiten der Wissenschaft Forschungsergebnisse, die der allgemeinen Meinung zuwiderlaufen. Die Forscher haben zuerst die Schwierigkeit, ihre Erkenntnisse selbst zu akzeptieren, später sie zu publizieren und „solche Dinge“ zu behaupten. So ging und geht teilweise noch heute das hierarchische Organisationsmodell nicht nur davon aus, dass jeweils der Vorgesetzte mehr recht hat als der Untergebene, sondern es setzt auch voraus, dass derjenige, der mehr weiß und mehr kann, auch mehr gehört wird. „Wer recht hat, auf den wird gehört.“ Dies ist aber ein rationales Konzept, das, wie Forschungen zeigen, nicht stimmt. Nicht einmal in der kleinen Gruppe hat immer der die meiste Autorität, der von der Sache her am meisten recht hat.

Zunächst konnte gezeigt werden, dass schon die Wahrnehmung des Einzelnen durch die Gruppe beeinflusst werden kann. Asch³ machte Experimente mit Gruppen, in denen die Mehrheit der Mitglieder bei Schätzungen von Längen und Entfernungen aufgrund von Instruktionen deutlich falsche Angaben machen musste. Die nicht instruierten Mitglieder – die eigentlichen Versuchspersonen – schlossen sich zu einem hohen Prozentsatz den Fehlschätzungen an. Nur ein Viertel der Gruppenmitglieder blieb unbeeinflusst, während in den Kontrollgruppen keine falschen Ergebnisse auftraten. Hier ließ Asch die Schätzungen einzeln schriftlich vornehmen, während in der Versuchsgruppe laut geschätzt werden musste. Dadurch wurde die Wahrnehmung der einzelnen Gruppenmitglieder in Richtung des Schätzergebnisses der Mehrheit beeinflusst, selbst wenn dieses Ergebnis deutlich falsch war. Asch konnte weiterhin nachweisen, dass sich dieser Mehrheitseffekt steigert, je unklarer die Reizsituation ist. Handelt es sich nicht eindeutig um objektive Gebilde wie Strecken, Linien, geometrische Figuren, sondern um Gefühle und Meinungen über Situationen oder Menschen, dann ist der Einfluss der Gruppenmeinung auf den Einzelnen noch stärker.

Schachter⁴ konnte zeigen, dass ein Gruppenmitglied, das eine von der Gruppe abweichende Meinung vertritt (unabhängig von der objektiven Richtigkeit dieser Meinung), unter starken Konformitätsdruck gerät. In einer Diskussionsgruppe über einen jugendlichen Delinquenten wurde ein Gruppenmitglied gebeten, eine vom Gruppendurchschnitt der Beurteilung stark abweichende Meinung zu vertreten. Die Folge war, dass dieser Extremist wesentlich häufiger (7- bis 11-mal so oft) angesprochen wurde als die konformen Gruppenmitglieder. Unbeschadet seiner sonstigen Position in der Gruppe wurde er – wenn er bis zuletzt nicht konvertierte – als unsympathisch empfunden: „Sonst mag ich ihn recht gern, aber heute hab ich mich über ihn geärgert“, konnte man bei Interviews der Gruppenmitglieder nach der Diskussion hören. Der Versuch, die Konformität der Meinungen in Gruppen herzustellen, ist von starken Emotionen begleitet. Wer Abweichungen von Gruppenmeinungen vertritt, macht sich unbeliebt. Dagegen wird die Meinung des Beliebten eher gehört als die eines unbeliebten Gruppenmitgliedes, er spricht sozusagen auch mehr „die Wahrheit“. Die Wissenschaft spricht in diesem Zusammenhang auch von Gruppenstandard oder Gruppennorm, und dies ist eines der interessantesten Kapitel der Gruppenforschung. Die Gruppe kann sich nämlich – gemessen an einem rationalen objektiven Sachverhalt – auch irren. Der Konformitätsdruck auf die Mitglieder wird dadurch nicht geringer. Wer sich in Richtung einer von der Gruppe nicht anerkannten „Wahrheit“

von der Gruppe entfernt, gerät in eine Außenseiterposition, egal wie „objektiv wahr“ seine Meinung auch ist.

Manchmal scheinen solche Außenseiterrollen sogar bei Organisationen und Institutionen möglich zu sein. Vielleicht lässt sich das Schicksal der Erfinder und Neuerer dadurch besser verstehen. Auch „Wahrheiten“ können Gruppen, Organisationen und Institutionen bedrohen.

Die Schwierigkeit besteht nun darin, herauszufinden, wer eigentlich festsetzt, was Norm ist. In welchem Verhältnis stehen also Standard und Gruppe? Welche Rolle hat dabei der Einzelne? Wie kommt es innerhalb der Gruppe zu einer Meinungsbildung, und welchen Sinn hat der Konformitätsdruck? Weshalb kann es überhaupt zu einem Widerspruch zwischen dem emotionalen Verhalten von Gruppen und dem rationalen Konzept einer Organisation (z. B. der Wissenschaft) kommen? Warum tun so viele mit großer Begeisterung etwas Unvernünftiges? Wer setzt eigentlich fest, was vernünftig und was unvernünftig ist? Welchen Sinn hat überhaupt die Unterscheidung emotional – rational? Woher kommt sie und wie steht sie zu anderen Unterscheidungen, etwa bewusst – unbewusst? Dass hier Zusammenhänge bestehen, merkt jeder, der sich bemüht, Gruppenprozesse zu analysieren. Manches, was in einer Gruppe geschieht, hat einen Sinn, ohne dass die Beteiligten diesen Sinn rational und bewusst wollen. Der Extremist wird zwar mit rationalen Argumenten bekämpft, aber oft ist die emotionale Einigung der Gruppe dafür die Voraussetzung. Den Beteiligten ist meist nicht bewusst, was hier „eigentlich“ vor sich geht. Welche Berechtigung gibt es aber, das „eigentliche“ Geschehen vom bewussten Wollen zu unterscheiden? Denn auch das „eigentliche Geschehen“ einer Gruppe wird von der Wissenschaft wiederum in rationalen Modellen bestimmt.

Die Differenz sowie die Vereinheitlichung von rationalen Modellen und affektiver Anteilnahme der Mitglieder kennzeichnet die Entwicklung jeder Gruppe. Die Mitglieder sind oft in der Lage, ihre Situation in einem rationalen Modell zu reflektieren. Wir haben dieses oder jenes Ziel und werden, um es zu erreichen, diese oder jene Methode anwenden. Solange sich die Mitglieder mit dem rationalen Modell identifizieren, arbeitet die Gruppe mehr oder weniger erfolgreich. Erst wenn Differenzen auftreten (Meinungsverschiedenheiten über Ziel oder Methode, Konflikte mit einzelnen Gruppenmitgliedern usw.), ist die Gruppe gezwungen, ihre Situation zu reflektieren, um diese Differenz zu beseitigen. Ob dies mithilfe der Autorität gelingt oder nicht, soll uns hier noch nicht beschäftigen. Erst wenn wieder eine neue Einheit – es kann auch die alte sein – hergestellt ist, so dass sich alle mit der Gruppe identifizie-

ren, kann die Arbeit weitergehen. Nach diesem Prinzip des Prozesses arbeiten z. B. Trainingsgruppen in der Gruppendynamik. Sie haben den Entwicklungsprozess, der sich aus der Differenz von Normen und Standards einerseits, affektiver Zustimmung oder Ablehnung der Einzelnen andererseits ergibt, direkt zum Thema. Oft fragt man sich deshalb: Wie kommt es zu einer Meinungsbildung in der Gruppe? Was trägt der Einzelne dazu bei und wie weit wird er von der Gruppe dabei beeinflusst?

Die größte Schwierigkeit stellt dabei die Erfassung dessen, was hier „die Gruppe“ genannt wird, dar. Vielen erscheint sie als geheimnisvolles faszinierendes Etwas, das sich sofort wieder entzieht, wenn man es bestimmt zu haben glaubt. Irgendwann plötzlich im Laufe eines Gruppenprozesses wissen die Mitglieder: „Nun sind wir eine Gruppe.“ Aber sie wissen nicht, warum. Vorher können sie meist auch sehr präzise sagen: „Wir sind noch keine Gruppe“, aber können wiederum nicht angeben, warum. Es scheint fast, als werde die Gruppe plötzlich real, und niemand weiß, weshalb. Die Gruppendynamik hat sich bemüht, diesen Prozess zu reproduzieren und zu steuern. So gut dies praktisch gelungen ist, so dürftig sind die wissenschaftlichen Erklärungen dafür. Meist wird gesagt, das müsse man erlebt haben.

Es liegt nun die Vermutung nahe, dass diese Differenz grundsätzlich besteht. Affektive Anteilnahme und Gruppennorm, individuelle Emotionalität und Standard, Hier-und-Jetzt-Situation und das jeweilige Reflexionsmodell in Form von Aufgaben, Ziel und Methode der Gruppe stellen eine grundsätzliche Differenz dar, die überhaupt erst die Gruppe zur Gruppe macht. Daraus wird aber auch deutlich, dass das Problem der Individualität erst vom Reflexionsprozess der Gruppe her zu verstehen ist.

Wenn diese Behauptung zutrifft, dann muss die Gruppe in der Geschichte der Menschheit eine große Rolle gespielt haben. Möglicherweise werden in der Kleingruppenforschung alte Verhaltensmuster wieder sichtbar, die durch die Ablenkung des Blickes auf die rationalen und logischen Strukturen des hierarchischen Organisationsmodells bisher dem forschenden Verstand verborgen geblieben sind. Schließlich betrifft die Reflexion auf den Gruppenprozess und die gesellschaftlichen Probleme den Menschen in ganz anderer Weise als die Reflexion auf die Gesetze der nicht-menschlichen Natur.

Dass man Jahrhunderte hindurch den Blick nicht auf die Kommunikation des Menschen richtete, indem man erklärte, zwischen Tier und Mensch bestehe ein grundsätzlicher Unterschied, die Existenz des Menschen sei nicht aus der Entwicklung der Tiere verständlich usw., hat vielleicht auch darin seinen Grund. Wir kennen die Ablenkungsversuche auf sachliche (abstrakte, nicht die Gruppe betreffende) Themen in den T-Gruppen der gruppendyna-

mischen Laboratorien sehr gut. Vielleicht hängt auch diese Abwehr mit dem grundsätzlichen Problem des Gruppenprozesses zusammen. Die Geschichte und das Schicksal der Psychoanalyse würden in dieselbe Richtung deuten.

Aus der vielschichtigen Rolle, die die Gruppe in der Geschichte der Menschheit gespielt hat, sollen zwei Aspekte der Entwicklung besonders hervorgehoben werden: die biologischen Voraussetzungen der Gruppe sowie einige Aspekte der Kommunikationsentwicklung. Es könnte nämlich sein, dass einige der heute festzustellenden Verhaltensweisen in Gruppen eine lange Geschichte haben. Mit der Reflexion auf diese Geschichte haben wir die Möglichkeit, unser Gruppenverhalten sowohl auf seinen entwicklungsgeschichtlichen Sinn als auch auf seinen Sinn in der Gegenwart hin zu analysieren und unter Umständen in die Verfügbarkeit menschlichen Handelns einzubeziehen. Der reale gesellschaftspolitische Hintergrund ist dabei wohl der folgende: Eine Organisation wird umso besser funktionieren, die einzelnen Mitglieder werden sich in ihr umso wohler fühlen, je besser es gelingt, die Zustimmung der Einzelnen zu dieser Organisation und Struktur zu erhalten. Ohne Kenntnisse der „Gesetzmäßigkeiten“, nach denen Gruppen und Organisationen leben, scheint dieses Ziel aber eine Utopie zu sein.

Noch etwas genauer als hier werden die irrationalen Prozesse in meinem Buch „Shitstorms, Lügen, Sex. Steinzeitverhalten in Gruppen und Hierarchien“ dargestellt, das sich mit den archaischen Mustern in ihrer Entwicklung über vier Revolutionen beschäftigt.

1.2 Zur Stammesgeschichte der Gruppe

Abstract 1.2

Das Überleben der Hominiden beruht auf hoher Anpassungsleistung an die Umwelt. Dies ging mit komplexer Koordinierung der Tätigkeiten und einem dementsprechenden Gehirnwachstum einher. Als Motor dieser Entwicklung kann die „Spezialisierung auf Nicht-spezialisiert-sein“ angesehen werden. Sie ermöglichte die Eroberung neuer Lebensräume und damit auch neuer Nahrungsquellen: Der Besiedelung der Baumregionen des Regenwaldes folgte der Schritt in die tieferen Regionen zu den Fluss- und Bachläufen der Galeriewälder. Mit dem späteren Hinaustreten in die Savanne und dem Gebrauch des Feuers konnten weitere Nahrungsressourcen erschlossen werden. Mit der Jagd auf größere Tiere war Kooperation notwendig, die wiederum Kommunikation erforderte.

Die Hominisation wird heute als Prozess gesehen, der biologisch vor einigen Millionen Jahren mit der Trennung zwischen Vorfahren der Affen und des Menschen begonnen hat. Sie lebten als Pflanzenfresser in den tropischen Regenwäldern Afrikas. Das Leben in den Bäumen setzt bereits eine sehr spezialisierte und komplexe Körperorganisation voraus. Biologisch gesehen erreicht die Entwicklung einer Art immer dann eine Grenze, wenn die Spezialisierung zwar zu einer sehr guten Anpassung an eine bestimmte Umwelt geführt hat, die Flexibilität der Umstellung auf eine andere Umwelt aber dadurch nicht mehr vorhanden ist. Radikale Änderungen der Umweltbedingungen führen dann oft zum Zugrundegehen der Art, während weniger spezialisierte Arten sich als anpassungsfähiger erweisen. Weitere Spezialisierung kann eine evolutive Sackgasse bedeuten, indem immer mehr Verhaltensweisen in den Erbkoordinationen vorprogrammiert sind. Den heute lebenden Arten ist jedenfalls eines gemeinsam: dass sie überlebt haben. Sie sind den evolutiven Sackgassen entkommen, entweder weil sich die Umwelt nicht oder nur langsam geändert hat oder weil sie einer radikalen Umweltveränderung durch ebenso radikales Anpassen ihres Verhaltens folgen konnten. Der Anpassungsprozess wird sowohl durch die Vererbung erworbener Eigenschaften bewerkstelligt als auch durch die Mutation und den Selektionsprozess gesteuert. Bei einer Änderung der Umweltbedingungen können diejenigen, deren Mutation adaptiv ist, besser überleben.

Der Übergang von den Primaten zu den Hominiden ist durch die Verstärkung und Weiterentwicklung einiger schon bei den Primaten vorhandenen Tendenzen gekennzeichnet. Die heutige Schimpansenforschung stellt fest, dass fast alle Verhaltensweisen der Menschen ansatzweise schon bei den Menschenaffen vorkommen. Was sie nicht haben, sind eine artikulierte Sprache, der Gebrauch des Feuers und stammesübergreifende Kooperation. Das Gehirn der Primaten hat sich vermutlich durch das Zusammenleben und die notwendigen sozialen Interaktionen relativ rasch weiterentwickelt. Das Fehlen der direkten Waffen (Klauen, Reißzähne etc.) deutet darauf hin, dass sich die Primaten einer Gefahr durch rasche Flucht entziehen mussten.

Beobachtungen an heute noch lebenden Primaten (es gibt außer dem Menschen noch über 30 Arten) bestätigen diese Vermutung. Die Vorfahren der Hominiden in den Wäldern waren vermutlich keine Raubtiere. Auch der Verdauungsapparat deutet auf eine überwiegend pflanzliche Kost hin. Mediziner vertreten die Meinung, dass sogar die Nahrungsgewohnheiten des heutigen Menschen – nämlich raubtierartig selten, aber viel zu essen – für den Körper nicht so zuträglich seien wie die Essgewohnheiten der Primaten, die ununterbrochen in sehr kleinen Mengen während des ganzen Tages sozusagen

ohne bestimmte „Mahlzeit“ mehr „naschen“ als „essen“. Vielleicht sind die Gewohnheit vieler Zwischenmahlzeiten und das reiche Angebot an Snacks eine Reminiszenz an die Zeit in den Wäldern.

Zur komplexen Koordinierung gehört auch das räumliche Sehen, das natürlich für das Leben und eine rasche Fortbewegung in den Bäumen notwendig war. Es ist interessant, dass sich die Bedeutung der räumlichen Koordination noch heute in der Sprache nachweisen lässt. So der Sprachforscher Prozig:

„Die Sprache übersetzt fast alle unanschaulichen Verhältnisse ins Räumliche. Und zwar tut das nicht eine oder eine Gruppe von Sprachen, sondern alle ohne Ausnahme tun es. Diese Eigentümlichkeit gehört zu den unveränderlichen Zügen (,Invarianten‘) der menschlichen Sprache. Da werden Zeitverhältnisse räumlich ausgedrückt: vor oder nach Weihnachten, innerhalb eines Zeitraumes von zwei Jahren. Bei seelischen Vorgängen sprechen wir nicht nur von außen und innen, sondern auch von ‚über und unter der Schwelle‘ des Bewusstseins, vom ‚Unterbewussten‘, vom Vordergrund oder Hintergrund, von Tiefen und Schichten der Seele. Überhaupt dient der Raum als Modell für alle unanschaulichen Verhältnisse: neben der Arbeit erteilt er Unterricht, größer als der Ehrgeiz war die Liebe, hinter dieser Maßnahme stand die Absicht – es ist überflüssig, die Beispiele zu häufen, die man in beliebiger Anzahl aus jedem Stück geschriebener oder gesprochener Rede sammeln kann. Ihre Bedeutung bekommt die Erscheinung von ihrer ganz allgemeinen Verbreitung und von der Rolle, die sie in der Geschichte der Sprache spielt. Man kann sie nicht nur am Gebrauch der Präpositionen, die ja ursprünglich alles Räumliche bezeichnen, sondern auch an Tätigkeits- und Eigenschaftswörtern aufzeigen.“⁶

Auch in unserem Denken führen viele „Zusammenhänge“ auf Raumanalogien zurück, die Sehen und Greifen koordinieren – eine Fähigkeit, die die Primaten in den Wäldern für das Überleben notwendig brauchten. („Wir gewinnen ‚Einsicht‘ in einen ‚verwickelten‘ ‚Zusammenhang‘ – wie ein Affe in ein Gewirr von Ästen –, aber wirklich erfasst haben wir einen ‚Gegenstand‘ erst, wenn wir ihn voll ‚begriffen‘ haben.“ Siehe dazu „Die Hominidenrevolution“ in „Shitstorms, Lügen, Sex. Steinzeitverhalten in Gruppen und Hierarchien“)

Bei den Primaten gab es nun eine Entwicklungstendenz in der Richtung, dass die Verhaltenssteuerung nicht mehr nur in den Erbkoordinaten liegt, sondern durch einen individuellen Lernprozess stattfindet. In diesem Fall haben die weniger spezialisierten Arten einen evolutiven Vorteil, weil sie sich leichter an eine neue Umgebung anpassen können. Je weniger Verhaltensmuster ererbt, je mehr also erst nach der Geburt erlernt werden, desto flexibler ist

die Art. Man nennt diesen Vorteil der Hominiden „Spezialisierung auf Nicht-spezialisiert-sein“.

Wenn der Mensch sich also aus einer nicht stark spezialisierten Primatenart entwickelt hat, so muss es ihm gelungen sein, die Nachteile dieser Nicht-Spezialisierung zu kompensieren. Ihr Vorteil liegt offensichtlich darin, dass die Verhaltenssteuerung nicht von vornherein durch spezifische, vererbte Organe und die dazu gehörenden Verhaltensmuster geregelt ist. Bei Umweltänderung durch Mutation ein neues Organ zu bekommen und dadurch nun wieder angepasst zu sein, ist offensichtlich zu unflexibel. Da das Verhalten aber doch jeweils ein spezifisches sein muss, erfolgt die Spezialisierung durch den Lernprozess und durch Prägungen. Erlerntes und geprägtes Verhalten lässt sich schneller modifizieren, wenn die Umstände dies verlangen sollten. Neue Situationen können wahrscheinlich besser gemeistert werden, wenn Reize und Reaktionen mehr durch Erfahrung denn durch Vererbung verbunden werden.

Wahrscheinlich hätte sich der Mensch in dieser Form gar nicht entwickeln können, wenn zu viele Verhaltensweisen seiner Vorfahren genetisch vorgeprägt gewesen wären. Eine Folge davon ist jedoch, dass die Jungen viel länger von den Eltern abhängig sein müssen, als dies bei spezifisch angepassten Arten der Fall ist. Auch unter den Primaten, die unter den Säugetieren schon eine lange Abhängigkeitsphase der Jungen haben, übertrifft der Mensch in der Länge dieser Phase alle seine Verwandten aus dem Tierreich. Ein Rückgang der Spezialisierung bzw. die Weiterentwicklung bei geringerer Spezialisierung bedingt noch einen für unseren Zusammenhang sehr wichtigen Aspekt: die stärkere Abhängigkeit des Einzelnen von der Gruppe der Artgenossen. Diese Abhängigkeit ist eine biologische Hauptkomponente seiner Existenz. Denn einerseits besitzt der Hominide eine immer größere Differenziertheit in der Koordination der einzelnen Umweltreize, um die immer größer werdende Umwelt überhaupt reizmäßig verarbeiten zu können. Andererseits aber ist diese Verarbeitung nicht durch die Erbkoordinaten gesteuert. Es ist nicht programmiert, wie das Einzelwesen auf alle Umweltreize reagieren muss, eben weil es nicht so spezialisiert ist. Eine Steuerung muss aber sein. Kommen zu viele, einander widersprechende Reize auf das Individuum zu, kann es leicht zu einem Zusammenbruch der Koordination kommen. Das bedeutet, dass ein komplexeres Nervensystem nur im Zusammenhang mit einem Lernprozess und einer Steuerung durch eine Sozietät ein Anpassungsvorteil ist. Ohne solche Steuerung ist die Komplexität, die ja darin besteht, sehr viele sehr unterschiedliche Reize verarbeiten zu können, ein Anpassungsnachteil.

Der Vorteil eines großen Gehirns sowie eines komplexen Nervensystems ist unter einer strengen Kontrolle außerordentlich groß. Das Verhalten unter-