

GRUPPE UND KOMPLEXITÄTSMANAGEMENT

Vorbemerkung:

Bevor man sich über den Beitrag, den Gruppen als Struktur- und Organisationselement zum Management von Komplexität leisten mögen, verständigen will, ist es nötig, über den Begriff Komplexität Einigung zu erzielen. Gerade weil er für alle möglichen Phänomene gebraucht, an allen Ecken und Enden verwendet wird, hat er an Unschärfe in letzter Zeit zugenommen und will man nicht bei der Alltagseinsicht, daß eben alles kompliziert ist, stehenbleiben, bedarf es einer genaueren Fassung seines Bedeutungsinhalts. Verfolgt man außerdem den Alltagsdiskurs zum Thema, kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, als würde man mit einem mythologischen Phänomen konfrontiert, mit einem "Ding", das irgendeinmal in die Geschichte getreten ist, das von uns kaum mehr beeinflussbar, ständig wächst und wächst. Nun ist zwar auch auf dieser Stufe der Auseinandersetzung nicht zu leugnen, daß wir mit alledem, was uns umgibt, mit dem vielen, das an uns herantritt, mit unserem ständig wachsenden Nicht-Wissen (paradoxaerweise hervorgerufen durch spezialistisch-verteiltes Viel-Wissen), mit den vielfältig gewachsenen Optionen für unser Handeln, mit der Informationsflut, mit dem Verfall handelsleitender Normen, gesichert durch Autoritäten und Institutionen, mit der damit verbundenen "Freigabe unserer Zukunft" ("alles ist denkbar, alles ist möglich"), mit unseren unterschiedlichen Rollenanforderungen und Zugehörigkeiten usw., unsere Schwierigkeiten haben und man kann dies alles unter die Bezeichnung kompliziert stellen. Bei näherer Betrachtung wird man aber bemerken müssen, daß es erstens einmal recht unterschiedliche Komplexitäten gibt, und daß zweitens deren Zustände-Kommen auf verschiedene Ursachenkomplexe zurückzuführen ist. Die Behauptung ist nun, daß man davon wissen sollte, weil nur danach unser Umgang mit Komplexität erfolgreich zu steuern ist.

Es könnte sich nämlich herausstellen, daß Komplexitätsmanagement nicht bloß darin besteht, mit der anwachsenden Vielfalt an Informationen und Optionen sein Auskommen zu finden, sondern sich intensiver mit den Folgen von Reduktionen derselben zu beschäftigen. Denn, jede Ent-Scheidung ist

gezwungen, Möglichkeiten auszuschneiden und somit Reduktion. Was geschieht aber mit all dem Ausgeschlossenen? Was würde es bedeuten, wenn sich herausstellte, daß es gerade unsere Entscheidungen, unsere Versuche, Komplexität zu reduzieren, sind, die Komplexität erweitern? Befinden wir uns dann nicht in einer auswegslosen Dialektik oder läßt sich aus dieser Einsicht Nutzen ziehen?

Anthropologisch gesehen ist der Mensch nicht nur ein "Zoon politikon", oder ein vernunftbegabtes Wesen, das Sprache hat oder wie sonst die vielen Wesensbeschreibungen des Menschen lauten mögen, er ist für unsere Zusammenhänge mit Fug und Recht als ein komplexitätserzeugendes und -anhäufendes Wesen zu verstehen. Letzteres vor allem seit jenem historischen Zeitpunkt, als er sich von Selbstzensur, Tabus, Denk- und Freiheitsverboten "befreit" hat.

Zwar läßt sich durchaus auch sagen, daß es genug Komplexität auch vor und ohne den Menschen gibt. Es war gerade die Naturwissenschaft, die uns einige Zugänge zu der "unendlichen" Komplexität der Natur offenbarte. Die schließlich auch sich selbst eingestehen muß, daß sie zwar Details erfassen und isolieren kann, kaum aber imstande ist, Prozesse, Rückkoppelungen, lebendige Systeme *in* ihrem Funktionieren zu begreifen. Die Komplexität der Natur ist aber von entscheidend anderer Art als die der Menschen. Sie hat "kein Problem mit sich", ist durch die Evolution "vorentschieden" und beläßt es bei sich. Wenn nicht äußere Katastrophen eintreten, verändert sich auch nicht viel, die Komplexität der Natur für sich ist zwar für den Menschen nicht erfäß- sondern nur ahnbar, sie bleibt sich aber gleich und wiederholt sich.

"Komplizierter" wird es erst dann, wenn der Mensch in dieses fließende, sich selbst reproduzierende Gleichgewicht energischer eingreift. Dann entsteht plötzlich eine andere Art von Komplexität. Bereits hier ist ersichtlich, daß sie in erster Linie aus ihrem Gegenteil entsteht: Eingriffe sind meist Reduktionen (Um-Ordnungen, Vernichtung von Arten, "Schädlingen", Züchtung, Veredelung, Verkehrswege etc.) und diese haben unerwartete Folgen; letztere sind aber nicht mit den gleichen Reduktionen zu bewältigen, die sie erzeugt haben. Versucht man es zunächst auf diese Weise ("mehr Desselben"), und dazu neigen wir alle, weil wir vorerst einmal mit dem weiterfahren wollen, was wir gewohnt sind und was uns bisher Erfolg gebracht hat, erhöht man nur die Folgenlast. Wir bemerken also bereits hier, daß ein reduzierender Eingriff in vorhandene Komplexität neue Komplexität

erzeugt, fatalerweise eine solche, die sich weder mit den alten Mitteln (Reduktionen) bekämpfen läßt, noch zur "alten" Komplexität paßt. Man braucht neue Vermittlungen.

Aber, die Menschen können nicht anders. Sie können die vorhandene Naturkomplexität nicht so belassen, wie sie ist. Der Grund dafür ist, daß sie in ihr nur "zum Teil" vorkommen, zum anderen sind sie aus ihr herausgefallen. Die Natur hat sozusagen vergessen, sie in ihre Prozesse, in ihr Fließgleichgewicht einzupassen. Um zu überleben müssen sie etwas tun, und sie tun etwas anderes als das, was bereits da ist. Da aber bereits sehr viel - nur allzuviel - da ist, womit sie nichts anfangen können, ja, das sie gefährdet, müssen sie sich vor ihm schützen. Dies geht durch Vernichtung, Ausschluß, Umbildung. Im allgemeinen handelt es sich hier um Vereinfachungsstrategien. Der Mensch baut sich seine eigene einfache, übersichtliche Welt, die er beherrschen, kontrollieren kann. Der Vielfalt, Mannigfaltigkeit und Komplexität der Natur wird seine einfache Welt gegenübergestellt; in ihr ist Ordnung und Einheit (alle "Kosmologien" waren immer schon Vorstellungen dieser Menschenordnungen und haben mit Natur und Kosmos kaum etwas zu tun).

Das für den Menschen erstrebenswerte, ja überlebensnotwendige Reduzieren von Naturkomplexität schafft aber je nach der Gewalt von Reduktion in seiner Nachfolge statt der einen ursprünglichen nun geradezu eine Vervielfachung der Komplexität. Erstens existiert die alte und erste immer noch und gefährdet weiter menschliches Überleben (kaum glaubt man die Seuchen ausgerottet, kommen sie in "mutierter" Form wieder), zweitens hat sich aus dem Verhältnis von Reduktion und reduzierter Wirklichkeit eine neue "Relationswelt" gebildet, die weder in die alte Natur paßt, noch im bestehenden Modell reduzierbar ist, drittens muß der Mensch zur Erhaltung, zum Ausbau, zur Sicherung und Verfeinerung seiner Reduktionen und Lösungen Wissen und Fertigkeiten anreichern, Spezialistentum, Arbeitsteilung entwickeln und schließlich viertens schafft er sich dadurch bei sich selbst höhere Komplexität, weil er neue soziale Verhältnisse schafft, Recht und Politik organisieren muß, seine Welt verteidigen und schützen will etc. Aber allein die Tatsache, daß er sich gegenüber der äußeren Natur und ihrer Komplexität Entlastung schafft, bringt ihm innere Komplexität. Es macht z. B. die "Erfindung" des freien, autonomen Subjekts, des Ichs möglich, die wiederum das Zusammenleben der Menschen um eine Komplexitätswindung höher schraubt. Auf alle diese vier Komplexitätsebenen müssen wir reagieren, zumal wenn durch sie aufs Neue Überleben gefährdet ist. Und wir können nicht anders reagieren als mit neuen Reduktionen. Diese setzen aber aufs Neue die

bezeichneten Folgen. D. h. Komplexität erhöht sich exponentiell.

In der Menschheitsgeschichte hat man von dieser fatalen Tatsache anscheinend gewußt und bisher auf verschiedener Weise die Eskalation zu verhindern versucht. Die erste bestand darin, daß man mit wenigen Reduktionen und möglichst viel Anpassung auszukommen versuchte (Stammesgesellschaften). D.h., man stellte schwerere Eingriffe unter Tabus, verfügte Denk- und Freiheitsverbote; versuchte aus Mimesis, aus Anpassungsdifferenzierung heraus zu leben. Schematisch läßt sich daher behaupten, daß diese Gesellschaften ihre Reduktionen gegenüber der Natur gering hielten, gegenüber menschlichen Möglichkeiten allerdings rigide waren. Die zweite vollzog die Trennung gegenüber der Natur, produzierte entscheidende Eingriffe (Wasserkulturen, Städtebau), erzeugte auch sehr bald eine vergleichsweise ungeheure Komplexität (Hochkultur genannt), war aber lange bestrebt, Eingriffsgewalt durch Religion und Ethik zu minimieren. Man wußte weit mehr, als man "anwendete". Die Welt war noch nicht zum ökonomisch-technologischen Fortschritt bereit. Dennoch bemerkt man schon ausreichend Komplexität, die innerhalb der Systeme nicht bewältigt werden konnte. Also verfielen sie auch, verrotteten, gingen schleichend zugrunde, bzw. sie setzten eine neue, meist gewaltsame Reduktion, Krieg, Tyrannis, Rückfälle in vergangene "Einfachheit."

In den beiden angedeuteten Systemgeschichten wurde auch unser Repertoire zum Umgang mit Komplexität entwickelt, das noch heute wirksam ist: es reicht von Denk- und Freiheitsverboten, meist religiös begründeten Normierungen, bis zum "starken Mann", Rückfälle in Barberei (alte Einfachheit), Krieg und einfachem "Geschehen-Lassen" (Verwahrlosung und Verrottung). Wenn die Antworten aus der jeweiligen Reduktionslogik der Systeme nicht mehr gegeben werden können, man es aber dennoch weiter auf gleichen Gleisen versucht und dadurch nur unbewältigbare Komplexität erhöht, tritt schließlich das Gefühl allgemeiner Ohnmächtigkeit ein, das sich seinem Schicksal überläßt. Die "Lösungen", die in diesem Prozeß entstehen, haben meist etwas mit Gewalt oder Apokalypse zu tun.

Verschärft hat sich die Gesamtsituation zweifellos in unserer neuen Zeit. In ihr wurde der Komplexitätsgrad auf allen vier Ebenen enorm erhöht. Man mußte bemerken, wie komplex das "Innere der Natur" für sich genommen ist und wie schwierig es ist, dieses adäquat zu beschreiben;

die Komplexität erhöhte sich weiter durch die sogenannte "Ausdifferenzierung" gesellschaftlicher Systeme, die ihre voneinander unterschiedenen Eigenlogiken entwickelten. Sie ergab sich aus der "Befreiung" des Wissens und Tuns aus religiöser und ständischer Eingebundenheit, aus der Verwissenschaftlichung unserer Welt, der ökonomisch organisierten industriellen Produktion und der Dominanz eines bestimmten Modelldenkens (analytisch und arbeitsteilig; Grundprinzip: zerlege ein Problem, den Gegenstand in so kleine Teile, daß Begriff, Herrschaft, Kontrolle über sie möglich ist. Voraussetzung: Isolation von der sie umgebenden Wirklichkeit. Setze dann die Teile wieder zusammen und erzeuge daraufhin eine eigene Wirklichkeit. Methode: Logik und Ausschluß von Widersprüchen). Diese Ausdifferenzierung bedeutet Förderung des Spezialistentums, eine ständig steigende Forderung nach fachlicher Kompetenz, Fortbildung und Wissensaneignung. An der Schwierigkeit, Wissen und Systeme problembezogen zu integrieren, zu koordinieren und zu organisieren, merken wir heute die inhaltliche Komplexität, die diese Entwicklung mit sich gebracht hat. Der Wunsch nach Generalisten äußert - in regelmäßigen Abständen vorgebracht - die Einsicht in diese Problematik; freilich läßt er sich kaum mehr an Individuen richten, da diese überfordert wären. Es bedarf einer organisatorischen Antwort, auf die im Thema Gruppe und Komplexitätsmanagement noch eingegangen werden soll.

Die Dominanz des beschriebenen Denkmodells und seine Verstärkung durch technologische und ökonomische Entgrenzung führt weiters zu jener Art von Komplexität, die als Antwort auf Reduktion und Simplizität bezeichnet wurde. Im Management auch als Dominanz des linearen, mechanistischen Weltverständnisses beschrieben, war dieses "Modell Neuzeit" primär naturwissenschaftlich, technisch und physikalisch orientiert und hat durch seinen greifbaren Erfolg auch alles andere Denken und Wissen "vorbildhaft" beeinflusst. Die ausgeprägte Ausrichtung nach einer "Leitwissenschaft" hat selbstverständlich in den Wissenschaften vom Leben, den Menschen und seiner Gesellschaft zu Reduktionen führen müssen, die vieles auszuschließen gezwungen waren, vor allem dort, wo es um ihre Anwendung ging. Das Ausgeschlossene - es ist ja immerhin mit der Gesamtexistenz des Menschen selbst verbunden - konnte zwar vergessen bzw. unterdrückt werden, es ist aber nicht gänzlich verloren gegangen. Es hat die Systementwicklungen begleitet und immer wieder gestört. (Bürokratisierung und Taylorismus haben im Management versucht, dieses Denkmodell konsequent zu Ende zu organisieren. Gerade ihr Bestreben hat aber "das Irrationale"

am Rande wieder in Erinnerung gebracht. Man mußte bemerken, daß Personen, Emotionen, Entscheidungen sich den erwünschten rationalen Kalkülen entziehen können und es keine Organisationsform gibt, die sie letztlich daran hindern kann. Allmählich mußte man auch zugeben, daß es gerade diese ausgeschlossenen Anteile am Menschen waren, die für Fortschritt und Kreativität Bedingung waren, man mußte daher z. B. in den Human-Relations-Bewegungen umgekehrte Verfahren einleiten). Wir haben aber auch kaum Methoden und Systeme entwickelt, in denen beide Seiten gut integriert werden.

Diese Tatsache fördert Komplexität nachhaltig. Unsere ganze Reduktions- und Verletzungsgeschichte meldet sich zu Wort und verwirrt unsere logischen rationalen Bewältigungsversuche. Auch in unserem Verhältnis zur Natur scheinen Expansionsgrenzen erreicht. Dadurch, daß wir sie in ein analytisch-deduktives, über lineare Kausalitäten gesteuertes Modell hineingepaßt, also extreme Reduktion vorgenommen, *nach* diesem Modell zugleich Wirklichkeit umgeformt haben, sind wir in eine neue, uns völlig unbekannte "Relationswelt" gelangt, in der wir es keinesfalls mehr mit so etwas wie einer ursprünglichen Natur zu tun haben, die dem Menschen gegenübersteht. In dieser Relationswelt "kämpfen" nach unterschiedlichen Prinzipien mit- und gegeneinander: so etwas wie eine ursprüngliche Natur (als Evolutionsresultat), eine menschlich umgeschaffene Natur (die nicht nur Wälder gerodet, Straßen gebaut und Flüsse reguliert hat, sondern künstliche Stoffe, Plastik und Wesen - Hybride - geschaffen hat), schließlich eine Gesellschaft, die nur unter ganz bestimmten Bedingungen überleben will (z. B. in einem bestimmten Wohlstand). Was sich hier ergibt, ist ein höchst komplexes Wirkungssystem, das sich mit unseren bisherigen Erkenntnismethoden nicht mehr erfassen läßt. Wir können daher auch nicht vorgeben wollen, daß wir wissen, wohin diese Entwicklung geht. Mit unserem Wissen sind wir aussichtslos hinten nach und würden wir alle bestehenden Probleme, die uns gefährden könnten, wirklich seriös untersuchen wollen, würden wir eine so lange Zeit brauchen, daß sich diese wahrscheinlich schon "von selbst" gelöst haben oder unter der Hand ganz andere geworden sind. Nicht das klare Wissen um Resultate gegenwärtiger Entwicklungen macht uns fortschrittsskeptisch und bereit, an Wissenschaft und Forschung und vor allem deren Anwendung neue Fragen zu stellen, sondern unser Eingeständnis an Nicht-Wissen.

Schließlich haben mindestens zwei entscheidende Faktoren die Komplexität auf sozialem, gesellschaftlichem Gebiet enorm gesteigert. Die sogenannten "Individualisierungsschübe" unserer

neueren Geschichte und die Einsicht in die Unsteuerbarkeit von Organisationen nach dem alten Maschinenmodell (hierarchisch, linear, deduktiv, kausal), bei gleichzeitigem Bemühen, doch noch zu retten, was zu retten ist (mehr desgleichen, Selbstverkomplizierung). Man kann die Individualisierung sicher aus ökonomisch technologischer Entlastung heraus erklären wollen; aus "Aufklärung" und dem "Heraustreten des Menschen aus selbstverschuldeter Unmündigkeit", wie Kant es formuliert. Zugleich aber muß eingestanden werden, daß die Systemdifferenzierung der Gesellschaft des Individuums als "selbständiger Einheit" bedarf. Egal, ob es die industrielle Produktion ist, die den einzelnen braucht (*eine* Funktion als Arbeitskraft), oder die Ökonomie, die den Arbeitsmarkt auf Einzelleistungen aufbaut und berechenbar macht, oder die Gesellschaft überhaupt, die aufgrund ihrer Differenzierung Mehrfachzugehörigkeiten verlangt und in Loyalitätskonflikten zumindest die Frage nach der "Identität" neu stellen muß, die nicht mehr nach eindeutigen Zugehörigkeiten geklärt werden kann. M.a.W., man *mußte* der Person Autonomie (Selbständigkeit, Selbststeuerung) zugestehen, weil es sinnlos wurde, sie von außen steuern zu wollen, auch nur steuern zu können.

Um aber dennoch Disziplinierungsmaßnahmen setzen zu können, mußte die Person "moralisch" werden, d. h. eine selbstverantwortliche Instanz, die auskunftspflichtig zu sein hatte. Wenn nun das Gewissen nichts anderes wäre als eine Instanz der Internalisierung äußerer Normen, wie manchmal behauptet wird, wäre alles ja ganz einfach gewesen. Zur Komplexitätssteigerung hat aber beigetragen, daß sich das Gewissen eben unterschiedlichen und oft widersprüchlichen Normen gegenüber sieht und hier Entscheidungen zu treffen hat, somit tatsächlich zu einem "Differenzorgan" wird, daß im äußeren keinen Anhalt hat. D. h. aber, daß die Individualisierungsschübe gerade die Nicht-Identität gefördert haben und nicht die Identität. Die "Multioptionsgesellschaft", überhaupt die Entscheidungsgesellschaft, die dermaßen auf Individuen bedacht zu nehmen hat, wie umgekehrt Individuen, die sich in Gewissen und Verantwortung sehen wollen, beide Seiten erhöhen in ihrer Aufeinanderbezogenheit den Möglichkeitsraum von Leben, Entscheiden, Handeln und damit entsteht Komplexität. Hinzu kommt, daß sich allmählich die gesamte Gesellschaft als Entscheidungsgesellschaft zu verstehen beginnt, d.h., daß sie sich selbst insgesamt in die Verantwortung gebracht sieht. Über Geschichte, Entwicklung, Zukunft entscheiden weitgehend wir selbst, allein gelassen von allen Autoritäten oder äußeren Instanzen (göttlicher Gnade und Voraussicht, heilsgeschichtlichem Plan, vernünftiger Fortschrittsautomatik, List der Vernunft, invisible hand usw.; alle vergangenen Berufungsinstanzen fallen irgendwie aus). Der Verantwortungsdruck,

der hier entstehen sollte, muß zu genaueren, eingehenderen, zeitaufwendigeren Überlegungen und Überprüfungen führen. Unser kollektives Handeln hat eben über sich eine "zweite Aufklärung" erfahren; es kann nicht einfach mehr naiv vor sich hinhandeln. Auch hier bemerken wir: die Erhöhung von Komplexität ist die notwendige Antwort auf historische Komplexitätsreduktionen; es war einfacher und handlungsentlastend, im eingeschränkten Konzept Zusatzprobleme einer göttlichen Vernunft und Geschichtssteuerung zu überlassen.

Es ist nur folgerichtig, daß unsere klassischen Organisationsformen und Steuerungsmittel diesen Gesamtzustand nicht mehr bewältigen können. Die Hierarchie befindet sich in einer Dauerkrise, ohne daß wir uns von ihr verabschieden können; klassische Entscheidungsmuster nach hierarchischer und individueller Kompetenzzuweisung funktionieren ebensowenig; dennoch brauchen wir diese Zuweisungen. Von Organisationsveränderungen erwartet man sich grundsätzliche Erleichterungen dieser Situation gegenüber, letztlich Komplexitätsreduktionen. Was wir aber bemerken müssen, ist, daß das Gegenteil eher stattfindet. Alle Maßnahmen der Veränderung erhöhen zunächst die Komplexität, nicht nur weil sie nicht von vorneherein in die alten Muster passen, Störungen, Irritationen, Abwehren produzieren, sondern, weil sie auch *für sich* komplizierter sind. Partizipationsmodelle, die Einführung von Projektmanagement, Gruppenarbeiten, Selbstdiagnosen, usw. bedürfen anderer, neuer Kompetenzen, emotioneller Umgewöhnungen, besonderer Organisationsmaßnahmen, anderer Zeitstrukturen u.v.m. Diese Situation macht resigniert. Man fällt in alte Bewältigungsversuche zurück, in der Hoffnung, nun die erwünschte Reduktion zu erreichen (alte Kontrollsysteme wiedereinführen, starke Führungspersonen suchen, Visionäre an die Spitze stellen, hierarchische Gangarten verschärfen usw.). Das Gegenteil tritt ein. Weil eben die aufgetretenen Probleme neuer und anderer Bewältigungsmuster bedürfen, produzieren die herbeigeholten alten nur immer neue. Ihre Lösungen sind die Ursache vielfältiger Problemketten. Die Methode Mehr-Desselben (Alten) bezeichnen wir als *Selbstverkomplizierung* von Systemen. Hingegen tritt mit der notwendigen Komplexitätserweiterung durch Einsatz neuerer Sichtweisen, Haltungen, Mittel, Organisationsformen vielleicht eine historisch neue Verfahrensweise in den Blick: vielleicht es der falsche Weg, Komplexität immer und von vorneherein reduzieren zu wollen. Vielleicht muß man auf Komplexität eben mit Komplexität antworten. D.h. unter anderem einer komplex gewordenen Welt auch ebenso komplex arrangierte Entscheidungsstrukturen gegenüberzustellen.

Komplexität aber mittels bewußt eingesetzter "Gegenkomplexität" bewältigen zu wollen, muß von einer Gesellschaft abgewehrt werden, die auf Schnelligkeit und Beschleunigung gesetzt hat. Die oben genannte Strategie fordert hingegen eine völlige Veränderung unserer gebräuchlichen Zeitvorstellungen und der auf ihnen beruhenden Strukturen, Einteilungen, Ordnungen.

Schon vor längerer Zeit hat N. Luhmann in seiner Soziologie der Organisation auf diese Grundvoraussetzung hingewiesen. Partizipationsmodelle, Demokratisierungsvorhaben fordern als "ihr Recht" die *Zeit* ein; das heißt nicht, daß generell und überhaupt, verfolgt man längere Strecken, insgesamt mehr Zeit verbraucht wird. Mitsprache, Teilhabe, schließlich Konsensentscheidungen verhindern sehr oft vor allem nachträglichen Widerstand, Boykott etc., was allemal viel Zeit kostet - man muß aber sofort sozusagen in eine andere Zeitstruktur ein- und übertreten. Wie ist dies zu verstehen? Wir sind es gewohnt, Komplexität nach einem zeitsparenden Verfahren zu reduzieren, oder anders herum: Komplexitätsreduktion dient nicht bloß vereinfachender Handhabbarkeit von Problemen und Situationen - das freilich auch - sie dient dem Zweck, Zeit zu sparen. Indem man sich auf die Vielfältigkeit und ständigen Veränderungen usw. nicht weiter einläßt, Umgebungsbedingungen ausschließt, Situationen so konstruiert, daß Überraschungen nicht mehr vorkommen können, spart man Zeit. Die klassischen Verfahren dieser zeitökonomischen Komplexitätsreduktion sind (hierarchische) Einzelentscheidung, Normierung, Verallgemeinerung. Alle zusammen sind dem Prinzip der Feststellung und dem des ausschließenden Isolierens verpflichtet. Auf die Zeit bezogen entsteht hier eine entsprechende Spaltung. Durch die genannten Verfahren werden nämlich Situationen, Themen, Probleme, Wirklichkeiten *aus* dem Fluß der Zeit, der Geschichte, der Veränderungen herausgenommen und wenigstens auf eine *bestimmte* Zeit auf Dauer gestellt. Die Spaltung besteht in der Setzung von zwei Zeitreihen: die eine besteht in den uns bekannten Zeitordnungen und Zeitstrukturen (letztlich die physikalischen Zeitordnungen), die andere in einer "Eigenzeitlichkeit" von Bewegungen, Rhythmen etc., die sich in die festgesetzten Zeitordnungen nicht einfangen läßt. Komplexitätsreduktionen der beschriebenen Art sind aufgrund ihres Charakters daher ständige Verletzung von Eigenzeitlichkeit (überhaupt den Prozessen des Lebens und der Wirklichkeit). Zweifellos für Problemlösung und Problembewältigung vorgesehen, erzeugen sie durch sich selbst ständig neue Probleme.

In diesem Zusammenhang ließe sich ein Äquivalenzgesetz des Systemgleichgewichts spekulieren:

solange komplexitätsreduzierende Systeme die von ihnen selektierten Probleme durch ihre Verfahren bewältigen und die dadurch erzeugten nicht zu umfangreich werden, sind sie stabil. Entsteht auf Seite der geschaffenen und erzeugten Probleme ein deutliches Übergewicht, erhöht sich die Komplexität exponential aufgrund vielfältiger Rückkoppelungen und unkontrollierbaren Reaktionen, werden Systeme instabil. Dies muß übrigens keineswegs ein bewußter Vorgang sein. Auch Systeme verdrängen, und das kollektiv Unbewußte hat auf Systeme bezogen mindestens die gleiche Gewalt wie das individuelle auf Personen. Dann würde das oben genannte Gesetz in abgewandelter Fassung lauten: Wenn die Verdrängungsenergie von Systemen größer ist als die Energie, in der bestehenden Form das System zu erhalten und *in* ihm Probleme zu lösen, dann werden Systeme eher "*starr*"; instabil bei Komplexitätsüberschwemmung.

Daß Komplexitätsreduktion in obigem Verfahren Zeit einspart (indem sie auf Eigenzeitlichkeit keine Rücksicht nimmt) liegt auf der Hand. Menschen sind zu Entscheidungen gezwungen. Ihre Handlungs- und Lebensabläufe sind nicht "im Programm" der Natur eingepaßt, auch nicht Ergebnis einer zu Ende gekommenen Evolution. Will man den Menschen als Ende der Evolution fassen (egal, ob positiv als "Krone der Schöpfung" oder negativ als "Irrläufer" der Natur), muß man ihn zugleich als "Anfang" sehen. In ihm kehrt sich nämlich sozusagen die Natur gegen sich selbst. Der "Selbstlauf" der Natur endet im Menschen zur "Natur-Geschichte". In seinem Tun, Lassen, Produzieren, Schaffen etc. öffnet er die Natur zu ihrem geschichtlichen Wesen und sich den Weg in Unabhängigkeit, Distanz, Freiheit. Als "Mängelwesen" ist es die Not des Menschen, handeln und entscheiden zu müssen oder zugrunde zu gehen. Jede Entscheidung ist ein Versuch, die Not zu wenden; sie ist daher des Menschen eigentliche Notwendigkeit; allerdings eine solche, die nie endgültig Not wenden kann, da sie sie auf höherer Ebene wieder neu erzeugt.

Wie wir wissen, ist es äußerst bedeutsam und konsequenzenreich, in welcher Form man dieser Notwendigkeit von Entscheidung entspricht. Wer worüber entscheidet, wieviele entscheiden, wie Entscheidungsabläufe organisiert sind, in welchen Zusammenhängen sie stehen usw. Ohne hier auf die ganze Palette von historisch aufgetretenen Erscheinungsformen eingehen zu können, möchten wir doch auf eine mögliche innere Entwicklung im Thema hinweisen. Es scheint nämlich so zu sein, daß die Geschichte auch eine Entwicklung zu einem höheren, klareren Bewußtsein zu dem was Entscheidung ist, darstellt. Auch hier gibt es vermutlich eine innere Gesetzmäßigkeit. Generell, so

wissen wir es, ist jede Entscheidung mit Unsicherheit verbunden. Aus dem Vorliegenden, der Gegenwart und Vergangenheit gibt es keine Hinweise, Muster, Anleitungen, die uns diese nehmen könnten; gäbe es sie, wäre Entscheidung nicht notwendig. Das ständige Bewußtsein dieser mangelnden Sicherheit wirkt aber handlungslähmend. Daher muß sein Einfluß eingeschränkt werden. Soweit wir dies überblicken, haben die Menschen bisher dafür drei Strategien entwickelt: man setzte erstens die Unsicherheit nach außen, man absorbierte sie zweitens durch kollektive Absicherung (Systeme, Organisationen), man schuf drittens "Kunstwelten" (Expertensysteme), in denen die wichtigsten Entscheidungen bereits gefällt waren, neue Entscheidungen also nur mehr Reduktionen und Reproduktionen des bereits Vorentschiedenen darstellen. In der Geschichte dominieren zu verschiedenen Zeiten jeweils die eine oder andere Strategie. Unsere Zeit hat es in allem zu einer Perfektion gebracht, die momentan ins Gegenteil umzuschlagen beginnt.

Die drei historischen Strategien waren in erster Linie auch dazu geeignet, nicht nur die Unsicherheit zu bekämpfen, sondern auch die Radikalität dessen, was Entscheidung ist, in den Hintergrund treten zu lassen. Die erste, im wesentlichen die als religiös zu bezeichnende Strategie, billigt dem Menschen zwar Entscheidung zu, sagt aber zugleich, daß die eigentlichen Entscheidungen woanders getroffen werden. Der Mensch steht immer in Sünde, Schuld und Versagen, kann aber auf die Gnade der Götter oder Gottes hoffen, in der sein Schicksal und das der Welt beschlossen ist. Um diese gnädig zu stimmen, müssen von Zeit zu Zeit Opfer gebracht werden (heute ein ausgeklügeltes System von Versicherungen, Sparprogrammen, Spendensystemen).

Die zweite vertraut auf die kollektive "List der Vernunft"; man sichert sich gegenseitig ab, baut Organisationen, in denen nach bestimmten Zwecken Entscheidungen auf Entscheidungen bezogen werden, so daß ein zielgerichtetes Ganzes entstehen kann. Die klassische Hierarchie, eine Zeitlang als umfassendes Ordnungs- und Weltmodell zur Geltung gebracht, ist der höchste Ausdruck dieser Unsicherheitsbewältigung. In ihm wird eine systemische Gesamtentscheidung in "funktionale" Einzelentscheidungen aufgelöst. Damit verlieren die meisten Menschen ihre Verantwortung fürs Ganze. Sie sind nur "ein kleines Rädchen". Indem aber die "Gesamtentscheidung" einerseits in viele Einzelentscheidungen und deren Zusammenhang aufgelöst ist, andererseits nur mehr als anonyme Kollektivität in Erscheinung tritt, wird sie als solche gar nicht mehr begriffen. Das System, die Organisation ist die Wirklichkeit, die wahre Welt, in keinem Fall "Produkt" einer kollektiven

menschlichen Entscheidung. Dieses Verschwinden von Entscheidung ermöglicht höchste Sicherheit. Im kleinen tut jeder "seine Pflicht", im großen und ganzen muß aber nichts entschieden werden, weil es sich um die "Wirklichkeit" handelt. Wir haben nun in unserer neuzeitlichen Entwicklung diese zweite Strategie perfektioniert, indem wir sie über alle Wirklichkeit im Detail und Speziellem ausgedehnt haben ("partikularer Universalismus"); d.h., wir haben viele spezialistischen Systeme und Organisationen geschaffen, in denen wir "kollektive Vernunft" organisiert haben. Auch hier haben wir (Vor)Entscheidungen über Prämissen, Axiomen, Methoden etc. nicht als solche gelten lassen, sondern sie zu "Evidenzen" gemacht. Es klingt heute noch schwer zugänglich zu sagen, daß die Naturwissenschaften eine *bestimmte* Entscheidung des Menschen in ihrem Verhältnis zur Natur repräsentieren und nicht deren "Wahrheit" sind. So könnte man demgegenüber vielmehr sagen, daß die wissenschaftliche Wahrheit der großangelegteste Versuch ist, das Thema Entscheidung zu verdrängen und Unsicherheit aus der Welt zu schaffen.

Gestützt wird dieses Vorhaben des weiteren durch den Titel "Experten." In ihm vollendet sich die dritte Strategie. Ein Experte trifft nämlich im eigentlichen Sinn keine Entscheidungen, er sagt vielmehr, wie was in welchen Zusammenhängen "*wirklich*" ist. Der Experte ist sozusagen leib- und Sprache-gewordener Systemvollzug; wenn er was tut, folgt er nur der Vernunft der Sache. Sonst darf eigentlich nichts eine Rolle spielen. Nur schlechte Experten sind unsicher.

Unsere Behauptung war nun die, daß wir all diese Immunisierungsstrategien zur Perfektion getrieben haben, daß es auch das durchaus berechtigte Anliegen der Menschen sein mußte, im individuellen und kollektiven Entscheiden größtmögliche Sicherheit zu bekommen, daß wir aber dabei die grundsätzliche Unsicherheit *nicht* losgeworden sind. Im Gegenteil: es ist gerade die Perfektionierung, die uns das Thema Entscheidung und Unsicherheit aufs Neue und in aller Schärfe vor Augen führt. Denn es sind vor allem die hier veranstalteten Komplexitätsreduktionen, die eine derartige Komplexität erzeugt haben, von der wir bemerken müssen, daß wir sie mit den alten Mitteln nicht mehr steuern können. D.h. aber nichts anderes, als daß wir eine andere Art von Reduktion ins Auge fassen, andere Entscheidungsformen entwickeln, und vor allem Unsicherheit wieder zulassen müssen. Die weltgeschichtlichen Entscheidungen nimmt uns niemand ab.

Wir wissen um diese Unsicherheiten, wo es sich um "tatsächliche" Einzelentscheidungen handelt, um

solche, in denen unser Gewissen und unsere Autonomie angesprochen wird. Im System der Einzelentscheidungen verlieren sich Autonomie und Unsicherheit; aber gerade dort brauchen wir sie jetzt. Wir brauchen neue kollektive Autonomie, eben weil eine neue kollektive Unsicherheit zu bewältigen ist. Für diese genügt das System organisierter Einzelentscheidung nicht mehr. Dieses bewegt sich nämlich in doppelter Reduktion: einmal sind feststehende Rahmen für Entscheidungen vorgegeben, zweitens ist die entscheidende Person funktional reduziert. Treten nun Probleme auf, die zu beiden nicht passen, ist der einzelne überfordert, zumindest nicht zuständig. Sie in seinen bisherigen Wirkungszusammenhang hineinzuzwingen, löst nichts, schafft nur neue Probleme. Die doppelte Komplexitätsreduktion hilft heute nicht mehr, sie verletzt vielmehr Systemgleichgewichte.

Generell ist freilich zu sagen, daß das Einzelentscheidungsprinzip in der beschriebenen organisierten Form das patenteste Mittel der Komplexitätsreduktion ist. Erstens entscheiden einzelne nur was sie sollen und dürfen, zweitens gefährden sie nicht das Ganze, das als Entschiedenes außer Streit gestellt ist, drittens müssen sie nicht andere fragen, viertens brauche sie daher weniger Zeit, und fünftens wird alle Wirklichkeit in eine vorgegebene Einzelperspektive hineingezwungen. Schließlich entlasten sich alle gegenseitig. Wie wir aber bereits wissen, produzieren gerade solcher Art Reduktionen neue Komplexität, die *im* System nicht vorgesehen ist. Sie muß aber dann beachtet und bewältigt werden, wenn sie sich der Zielerreichung der Organisation, also ihrem Zweck in den Weg stellt, bzw. sogar für dessen Erreichung konstitutiv ist. (Letzteres ergibt sich besonders dann, wenn man gezwungen ist, "systemfremde" Logiken ins eigene System miteinzubeziehen, weil man sonst eigene Ziele nicht mehr erreicht).

Im idealtypischen System organisierter Einzelentscheidungen sind die Abläufe genau aufeinander abgestimmt. Sie haben daher auch eine bestimmte Zeitabfolge ("eins nach dem anderen"), man gibt die Stafette weiter. Durch erhöhte Komplexität werden diese Abläufe erheblich gestört; damit auch die Zeitabfolge. Der Ruf nach Geschwindigkeit, Schnelligkeit, Beschleunigung von "Geschäftsprozessen" hat nicht nur einen sachrational ökonomischen Hintergrund (der Schnellere gewinnt am Markt), er tönt auch deshalb so laut, weil zugleich tatsächlich alles "langsamer" wird, ja Entscheidungen oft gar nicht mehr getroffen werden, weil es sich einzelne gar nicht mehr zutrauen, für dies oder jenes Verantwortung zu übernehmen. Zeitdruck entsteht also auch dadurch, daß in den alten Zeitabläufen die neuen Komplexitätsanforderungen nicht mehr bewältigt werden können. Man

sagt dann den "Führungskräften", sie sollen halt lernen, Wichtiges von Unwichtigem ("Scheindringlichem") zu unterscheiden. Aber so einfach ist das nicht, und immer weniger ist man es imstande, allein zu tun.

Wenn wir also von einer anderen Zeitstruktur sprechen, meinen wir ein Zweifaches: erstens taugen die alten Zeitordnungen nicht mehr, zweitens muß man sich eine "andere" Zeit geben, auf die neue Komplexität zu reagieren. Sie darf nämlich nicht von vorneherein reduziert werden, sie muß zunächst nämlich erst einmal "*vorkommen*" dürfen. Geläufige Zeit muß dafür unterbrochen werden; es geht um ein reflexives Innehalten, ein Heraustreten aus gängigen Abläufen und deren Sicherheiten. Dieses Heraustreten, die andere Zeit, bedürfen aber auch einer sozialen organisatorischen Fassung. Dies auch deshalb, weil die Komplexität in mehreren unterschiedlichen Individuen repräsentiert ist. Man muß diese zusammenfassen. Damit ändert sich auch die bisherige Entscheidungsstruktur. Zunächst werden einmal *Gruppenentscheidungen* interessant. Auch sie reduzieren schließlich Komplexität; allerdings anders als früher. Sie lassen sie nämlich zunächst zu, indem sie in ihrer Gestalt ihr eher entsprechen. Also: man antwortet der Komplexität durch soziale und organisatorische Entsprechung.

Natürlich sind Normen und Verallgemeinerungen auch Produkt kollektiver (Vor)Entscheidungen und ihre Art, der Komplexitätsreduktion dem eben Ausgeführten zuzuordnen. Wir haben sie deshalb gesondert erwähnt, weil sie in der Geschichte maßgeblich dafür gesorgt haben, das Thema Entscheidung in den Hintergrund zu schieben. Autorität, Macht und Institution waren immer bestrebt, Normen als etwas Ursprüngliches, Naturhaft-Göttliches hinzustellen, als etwas Ewiges, Dauerhaftes, existent unabhängig von Zufall und menschlicher Meinung. Es wäre zu kurz gegriffen, würde man diese Absicht ausschließlich aus dem Machterhaltungswunsch und seiner sophistischen Begründungstätigkeit ableiten wollen. Sie entspricht vielmehr einem tiefen Bedürfnis, das uns alle betrifft und der Entscheidungsunsicherheit entspricht, von der bereits die Rede war. Als widersprüchliche Wesen, die wir nun einmal sind, müssen wir um tragfähige Lösungen bemüht sein, die uns in uns selbst zur Ruhe kommen lassen. Wir brauchen Sicherheitsversprechen, auch wenn es Sicherheit nur beschränkt gibt. Wir verlangen Antworten auf den Widerspruch Leben - Tod, Mann und Frau, jung und alt, auch wenn wir im Grunde wissen, daß diese Antworten die Widersprüche nie endgültig lösen. Und selbst im alltäglichen Umgang miteinander kommen wir ohne Normierungen nicht aus, auch wenn wir wissen, daß sie ständig auch verletzt werden können. Es ist für uns immer noch eine

schwere Zumutung, Notwendigkeit mit Endlichkeit und Vorläufigkeit zusammendenken zu müssen. Deshalb "spalten" wir gerne und stellen auf die eine Seite Wahrheit, Ewigkeit, Unerschütterlichkeit, auf die andere Willkür, Zufälligkeit, Veränderlichkeit, Unwahrheit. Dort, wo wir ehrlich mit uns sind, müssen wir bemerken, daß beides zusammengehört.

Für die Ewigkeitsseite der Normwahrheiten stand früher die Autorität der Institution. Besonderer Zweck der Institution gegenüber anderen Systemen war es, ewige Antworten auf unlösbare und ebenso ewige Widersprüche zu geben und in diesen Antworten Menschen zu verbinden. Diese Antworten entlasten von einem täglichen Diskurs: Wichtiges ist von vorneherein außer Streit gestellt, man kann sich auf Alltagsbewältigung konzentrieren. Der Handlungsrahmen ist abgesteckt, *in* ihm herrscht bezüglich der Grenzen Sicherheit. Mit dem Bereitstellen von Antworten war es aber nicht getan. Sie müßten auch geschützt werden. Eine Institution ohne Sanktionsmöglichkeiten ist ein Papiertiger. Menschen glauben offensichtlich, jedenfalls nicht alle und zugleich an dasselbe. Es gibt immer Ketzer, Häretiker, Kritiker, die den Widerspruch in Erinnerung bringen oder andere, die sich schlicht in anderen Antworten versuchen. Gegen all diese muß verfahren werden können, sollen nicht *alle* verunsichert werden.

Solange es nur wenige, im besten Falle eine Institution gibt, die für diese Grundnormen und Basisantworten verantwortlich und zuständig sind, läßt sich der Ewigkeits- und Notwendigkeitscharakter leichter vermitteln; es gibt eben sonst nichts. Widersprüche können *im* eigenen Bezirk ausgemacht werden. Die Situation ändert sich, wenn es plötzlich mehrere Institutionen nebeneinander gibt, die verschiedene Antworten fürs Gleiche parat halten und jede für sich Absolutheitscharakter beanspruchen. Diese Erscheinung verwirrt und man merkt, daß man sich *entscheiden* muß, welcher Wahrheit man sich zuordnen will. Wenn aber auf diese Weise Wahrheit wieder entscheidungsverursacht ist, verliert sie ihren Notwendigkeits- und Alleinvertretungsanspruch.

Unsere gesamte neuere Geschichte läßt sich unter diesem Aspekt beobachten: eine Kirche zerfällt in mehrere, daneben treten die Wissenschaften auf, schließlich gibt es eine Unzahl von sich ausdifferenzierenden Subsystemen, die ihrem Zweck und ihrer Sachlogik entsprechend jeweils *ihr eigenes* Normensystem entwickeln. Allmählich gibt es deren so viele (hinzu kommt das "Zusammenrücken" von früher getrennten Religionen, Kulturen, Völker, Traditionen etc.), daß man

jede Einheitlichkeit aufzugeben sich gezwungen sieht. Die Anerkennung dieser Situation heißt Pluralismus, als Haltung wird Toleranz verlangt. Man ist auch durchaus bereit, sich seine Normenwelt relativieren zu lassen, ja man ist gezwungen, selbst in verschiedenen zu leben. Das früher Ewige wird immer zufälliger und passagerer. So hat unsere neuere Geschichte den indirekten Beweis geführt, daß es keine Normen, Verallgemeinerungen (Komplexitätsreduktionen dieser Art) gibt, die Absolutheits- und Ewigkeitsanspruch, ja nicht einmal allgemeine Geltung verlangen dürfen. Was zurückgeblieben ist, wird mit Begriffen wie Wertewandel, Sinnkrise, Identitätskrise etc. recht negativ beschrieben. Man tut aber gut daran, die andere Seite zu beobachten.

Normierungen und Verallgemeinerungen, die institutionell gewürdigt und verankert aus den *bewußten* und verallgemeinerten Entscheidungsmöglichkeiten und -zugängen der Menschen herausgenommen und absoluten Instanzen zugeordnet werden ("Seinscharakter" bekommen), sind Komplexitätsreduktionen, die sich auf ihre Art rächen. Wie sonst auch sind sie nämlich Anlaß für eine Komplexitätserweiterung auf der nächsten Ebene. Diese zeigt sich sogar in jenen Zeiten, in denen mehr oder weniger nur *eine* Institution (die Kirche, die Religion) zuständig war. Sie zeigt sich sowohl in einer höchst differenzierten Begründungssophistik (einer sich ausdifferenzierenden theologischen Wissenschaft), wie auch in einer Erweiterung der Kontrollmechanik und der Sanktionsstrategien. Besonders dort, wo eine Gefährdung der Institution sichtbar wird, kann man diese Komplexitätserweiterung beobachten, die, wenn sie nicht mehr Erfolg hat, meist in reine Gewalt mündet. Dieser letzte Schritt gibt aber auch Auskunft über das Wesen und den Zweck aller vorhergehenden. Den Normen soll jene Gewalt zuerkannt werden, die sie aus den Entscheidungsprozessen der betreffenden Menschen herausstellt.

Die neuen Gesellschaften mit ihrer Ausdifferenzierung von vielen sich konkurrenzierenden, ergänzenden, ausschließenden Subsystemen konnten diesen Weg freilich nicht fortsetzen. Da aber ihre Normsetzung, die Weise ihrer Komplexitätsreduktion noch die alten hierarchisch-autoritären Züge trug, mußte sie zunächst Komplexität vervielfältigen. Die Vervielfältigung selbst richtet sich nun gegen die ursprüngliche Gewalt der Normierung, relativiert diese und hebt sie auf. Damit sorgt sie für Einsichten, die man früher nicht zu denken wagte. Unter anderem auch für diejenige, daß Komplexitätsreduktionen Anlaß für deren Erweiterung darstellen und daß man hier nicht nachkommt. Zugleich verliert dadurch die Norm ihre Würde und alte Autorität. (Wir meinen dies an

der Geschichte des positiven Rechts ganz gut nachzeichnen zu können: Aufgabe war es vorerst einmal, alle "rechtsfreien Räume" zu schließen. In der gesamten Rechtssetzung bemerken wir daher die Tendenz zur "Totalregelung". Auf diesem Weg - den Versuch einer Verrechtlichung unseres gesamten Lebens, aller Tätigkeit etc. - alles in einem Normensystem fassen zu wollen, stellt sich heraus, daß diese Art der Reduktion nicht bloß daran scheitert, daß sie die Mannigfaltigkeit dieser Wirklichkeit ohnedies nicht "einfangen" kann, sondern, daß das gesamte Rechtssystem so komplex wird, daß die einen - die Staatsbürger - es nicht mehr nachvollziehen können, schlicht gar nicht mehr wissen können, was alles "rechtens" ist, die anderen vor der großen Schwierigkeit stehen, es nicht mehr kontrollieren und damit sanktionieren zu können. Damit sieht man sich gezwungen, alte Wege zu verlassen, Norm- und Regelungskompetenz Betroffenen wieder mehr zurückzugeben. Ein typisches Beispiel dafür ist das steigende Interesse am Thema "Mediation").

Daß Normenvielfalt, Wertpluralismus etc. natürlich auch zu Koordinationsproblemen führen muß und Identitätsfragen stellen läßt, ist bekannt. Ein Aspekt wurde in diesem Zusammenhang allerdings noch viel zu wenig beachtet. Die ganze vorhin beschriebene Entwicklung hätte nicht stattfinden können, hätte man sich nicht stillschweigend auf eine alle verbindende Grundreduktion geeinigt: nur auf dem Hintergrund eines Modells, das allgemein anerkannt wurde, konnte die Differenzierung der anderen Reduktionen stattfinden. Wir nennen es das "Modell Neuzeit" und meinen damit die Dominanz des ökonomischen Systems (des "Kapitalismus") in Verbindung mit Naturwissenschaft und Technologie. Weil dieses System Zusammenhalt, Expansion, schließlich Weltgesellschaft garantierte, außerdem deutlich zur Überlebensentlastung beitrug, konnten sich die anderen Systeme differenzieren. Weil aber zugleich auch in ihnen die Dominanz dieses *einen* Systems zur Geltung kam, verblaßten ihm gegenüber alle anderen traditionellen Wertsetzungen.

Wertpluralismus kann man sich deshalb leisten, weil *ein* Wertsetzungssystem unbestritten besteht und für Zusammenhalt sorgt. In bezug auf die Weltgesellschaft ist daher das ökonomische System die Nachfolge der *einen* Religion, und es sorgt auf seine Weise für seine allgemeine Durchsetzung. Für uns ist es daher nicht bloß interessant, wie dieses System dafür gesorgt hat, daß über den Weg "gestatteter" Vervielfältigung Werte, Normenvielfalt und Pluralismus auftrat, der sich in seiner Komplexität selbst zu widerlegen beginnt; wir müssen angesichts der Macht dieses Systems beobachten, daß direkt und indirekt alle übrigen Normen an diesem System "gemessen" werden.

Wenn heute, egal wo, gesagt wird, es ist etwas "nicht wirtschaftlich", so ist darüber wie einst über Ketzer bereits das Urteil gefällt; es hat keine Existenzberechtigung.

Es ist hier nicht die Stelle, die besondere Art der Komplexitätsreduktion dieses Systems auszuleuchten (Lit.-Hinweis); was allerdings für unsere Zwecke wichtig ist, ist ihre Art von Komplexitätserweiterung, die These lautet nämlich: Weil auf allen anderen Gebieten zunehmender Bedeutungsschwund von Normen und Werten stattfindet, hat die Wirtschaft alle jene Themen, Probleme, Fragen, Widersprüche und Antworten zu übernehmen, für die früher andere zuständig waren. Dies treibt sie in Wachstum, Entgrenzung, Differenzierung und Anhäufung von Eigenkomplexität. So viel sie sich auch bemüht, andere Zuständigkeiten auszumachen, Politik zu fordern, etc., sie muß bemerken, daß ihre Appelle verhallen, alle anderen Systeme sind partikular und abgeleitet, es fällt schließlich alles wieder auf sie zurück.

Zunehmend fällt es ihr allerdings schwerer, auf diese Zumutungen adäquat zu reagieren. Sie wird ihrer Komplexität nicht mehr Herr. Ihr traditionelles Repertoire an Reduktionen reicht nicht mehr aus. Auf zwei Stützen konnte es sich früher verlassen: auf eine Politik, die es übernommen hatte, externalisierte Kosten zu bezahlen und "unproduktive" Dienstleistungen zu organisieren und auf andere gesellschaftliche Subsysteme (wie Familie, Bildungseinrichtungen) abzuschieben, in denen noch in einem gewissen Restbestand an Normen, an ethischem Grundverhalten hineingewöhnt und -gebildet wurde. Beide Stützen beginnen immer mehr auszufallen. Die Politik aufgrund der schleichenden Erosion von Einzel- bzw. Nationalstaatlichkeit und dem Mangel an Geld, die anderen Subsysteme, weil Normen nicht mehr in allgemein gültiger Tradition oder Sitte oder institutioneller Autorität ihr Fundament haben, sondern von ihnen abgekoppelt, in einer Schwundstufe zur Disposition stehen. Der historische Einschnitt besteht darin, daß jener Akt, den man mit dem Individuum begonnen hat, man auch auf Institutionen und Systeme übertragen will. Es geht um "Individualisierungsschübe" und Autonomiezumutungen. Kollektive, Organisationen, Subsysteme werden aufgefordert, sich ihre Normen, Regeln, Standards selbst zu geben und zu setzen. Dieser Akt ist durchaus ungewohnt und neu. Früher konnte man sich darauf verlassen, daß nach arbeitsteiligem Muster für Normsetzungen ganz bestimmte Institutionen zuständig waren. Sie hatten nicht nur für sich zu sorgen, sondern "für das Leben" zu bilden. Für diese Aufgabe fallen sie immer mehr aus; das Leben spielt sich woanders ab und das in einer Differenziertheit, die in Subsystemen

nicht mehr eingefangen werden kann. Mit ein Grund für die Auflösung der Familie traditioneller Form ist auch dieser: nämlich, daß ihr *eine* wesentliche Kernaufgabe abhanden gekommen ist - lebensstüchtig zu machen, brauchbare Haltungen und Werte mitgeben zu können. Und unseren Bildungsinstitutionen geht es ähnlich; sie möchten auch nicht in Ideologieverdacht kommen. Also beschränken sie sich auf die Vermittlung von Wissen und technischen Fertigkeiten. Erziehung, Bildung, Werte etc. sind kein Thema. Sie "geschehen" strukturell als heimlicher Lehrplan der jeweiligen Institution.

Aus der Geschichte des Individuums wissen wir, wie schwer es *ihm* bereits gefallen ist, die Autonomiezumutung anzunehmen, ein Gewissen zu entwickeln. Man kann sich vorstellen, daß dies für Institutionen und Organisationen noch viel schwerer ist. Weil aber immer mehr alle ihre bisherigen "Zulieferer" ausfallen, werden sie gezwungen werden, dieses Geschäft zu übernehmen. Vom Individuum wissen wir weiters, was Autonomie heißen kann. Will man sich seine "Gesetze" selbst geben, zumindest eine Instanz bleiben, die nach seinem Gewissen überprüft, so setzt dies eine fundamentale Differenzbildung voraus. Man kann nicht einfach tun, man muß denken, sich seinem Tun gegenüberstellen. Erst diese selbstreflexive Differenz sichert ein Handeln "nach bestem Wissen und Gewissen."

Werden nun ähnliche Autonomiezumutungen an Institutionen und Organisationen herangetragen, heißt dies, daß sie ebenso in sich eine Selbstdifferenz setzen müssen. Es genügt hier aber nicht, wenn Individuen denken; das tun sie ohnehin, aber daraus wird noch keine kollektive Autonomie; sie entsteht nicht als Aggregat; bedarf also einer eigenen Organisationsform; einer, der es gelingt, sich selbst selbstreflexiv zum Thema der Betrachtung zu machen. Es ist naheliegend, daß man nach dem Individuum auf das nächstgrößere soziale Gebilde zurückgreift; auf die Gruppe. Sie bietet zwei Vorteile: erstens ist sie anders strukturiert wie die zumeist hierarchisch angeordnete Organisation, zweitens reflektiert und handelt sie in direkter Kommunikation, die sich flexibel, ihre Regeln selber geben kann.

Autonomiezumutungen (moderner spricht man heute von "lernenden Organisationen") an Kollektive beschreiben sehr schön die Dialektik der Komplexität. An sich sind sie dazu vorgesehen, vorhandene Komplexität, die vor allem darin besteht, daß uns Mangel an vorgegebenen, wirksamen

Normen, Regeln, Werten alles "aus dem Ruder läuft", zu reduzieren. Diese Reduktion gelingt aber nicht mehr durch einfache Maßnahmen (z. B. hierarchische Anordnungen). Bevor nämlich solche überhaupt getroffen werden können, muß der Charakter der bestehenden Komplexität erkannt, diagnostiziert werden. Dieses Einsetzen einer "Reflexionsschleife" bedarf einer Veränderung der bestehenden Sozial- und Zeitstruktur. Es müssen "Gefäße" geschaffen werden, in denen die vorhandene Komplexität vorkommen kann. D. h. aber wiederum, daß bestehende Komplexität nicht mit einfachen Reduktionen behandelt wird, sondern durch Komplexitätserweiterung, jedenfalls zunächst. Die Veränderung von Sozial- und Zeitstrukturen schafft auch organisationsseitig höhere Komplexität. Um also jeweils tragfähige Reduktionen zu erreichen, muß Komplexität zunächst erweitert werden. Auf diese Umständlichkeit wollen wir uns so gar nicht gerne einlassen; eher ist unser Bild von Maßnahmen noch immer geprägt - vom Helden Alexander, der den gordischen Knoten einfach durchgehauen hat.

Um nun wiederum abschließend auf die Wirtschaft zurückzukommen, kann folgendes bemerkt werden: Daß ihre Unternehmen seit einiger Zeit radikal herausgefordert werden, in einen Prozeß unabsehbarer Veränderung hineingeworfen werden, ist kaum mehr bestritten; daß sie sich auf diesem Weg zu einer lernenden (selbstreflexiven; ist nicht unbedingt identisch, "gelernt" kann auch bloß operativ werden) Organisation entwickeln müssen, ebensowenig. Alle möglichen Methoden, Verfahren werden "erfunden", die alle in die gleiche Richtung weisen: um erfolgreich zu sein, muß man sich ständig selbst beobachten, verbessern, überprüfen. Diese Beobachtung hat organisiert zu erfolgen, dementsprechende Prozesse sind einzurichten. Die gesamte Organisation muß sich eine "Selbstdifferenz" gefallen lassen; muß sich selbst gegenüberreten. Da dies aber nicht bloß ein Akt individueller "Schau" sein, außerdem zu praktischen Konsequenzen führen soll, stört er das bisherige Geschehen. Gegen diese Störung ist Widerstand zu erwarten. Auch er muß im Akt der Selbstreflexion Platz haben. Viele der moderneren Managementkonzepte widmen dieser Seite der Komplexitätserweiterung zu wenig Beachtung. Sie wollen sich bloß positiv verkaufen. Dies führt in vielen Fällen dazu, daß sie entweder rasch scheitern, wenn erste Abwehren auftreten, oder für sich bleiben, in Schulungsprogrammen, Trainings etc. Man absolviert dann Pflichtprogramme ohne Konsequenzen.

Im Zusammenhang mit den Individuen stellten wir die Selbstdifferenz als Ort des Gewissens fest.

Gibt es dazu eine Analogie in Systemen? Zwei Befunde sollten zu denken geben. Einerseits reduzieren Unternehmungen ihr Handeln immer mehr auf die Gebiete "*reiner*" ökonomischer Sachlogik. (Hauptsächlich unter Berücksichtigung der Faktoren Konkurrenz und Kosten.) Daß es dabei nicht immer nur freundlich und menschlich zugeht, weiß jeder. Daß in vielen Unternehmen fast alle neuen Maßnahmen nur mehr unter dem Gesichtspunkt "Rationalisierung" gesehen werden, ist ebenso jedem bekannt, der gegenwärtig bemüht ist, neue Projekte aufzusetzen. Man kriegt die Angst nicht los.

Andererseits boomt Wirtschaftsethik. Die einen wollen mehr Ethik in die Wirtschaft hineinbringen, die anderen beweisen, daß ohnehin recht besehen, schon viel an Ethik in ihrer Logik drinnen steckt. Schließlich war ja einer der größten Wirtschaftstheoretiker A. Smith sogar seinem Ursprung nach Moralphilosoph.

Man kann u. E. diese Befunde als Symptom einer tieferen Verunsicherung verstehen. Sie hängt nicht bloß mit der Wirtschaft zusammen, sondern mit den vorhin erwähnten generellerem Ausfall von Normautorität. Er führt nämlich zu einem schwerwiegenden Reduktionismus; die Subsysteme der Gesellschaft nun ziehen sich auf ihre *reine*, innere Sachlogik zurück, auf jenes Minimum, von dem sie glauben, daß es ihr Überleben garantiert. Dieser Rückzug ist auch dafür verantwortlich, daß sich ökonomische Rationalität in ihre letzten konkreten Einheiten, nämlich die Einzelunternehmungen zurückzieht; die auch aus diesem Grunde in eine gnadenlose Konkurrenz zueinander kommen. Auch volkswirtschaftliche Rationalität wird immer mehr mit betriebswirtschaftlicher Rationalität identifiziert, es wird kaum mehr der notwendige Widerspruch zwischen beiden "Ökonomien" gesehen. Dieser Rückzug auf die reine Sachlogik wird von vielen als nicht gerade hochwertig ethisch angesehen, vor allem in ihren Auswirkungen (Streß, Leistungsdruck, Arbeitslosigkeit, Umweltgefährdung etc.). Also will man der Wirtschaft mehr Ethik verpassen. Wo diese aber hernehmen? Und vor allem wer soll sie hineinbringen? Es ist eine illusionäre Vorstellung, irgendwo Werte kreieren zu wollen, die man dann nimmt und irgendwo anders einpflanzt. Gegenüber der Wirtschaft erweist sich dieses Unterfangen auch insofern als besonders aussichtslos, weil es ja gerade *ihr* zu verdanken ist, daß alle wertsetzenden Institutionen ihre eigenständige Autorität verloren haben. Hat sie nicht auch jene ökonomische Entlastung gebracht, die uns überhaupt erst imstande gesetzt hat, uns von moralischer

Fremdbestimmung zu befreien? Will man allen Ernstes diesen Emanzipationsprozeß rückgängig machen? Ist nicht auch, jedenfalls indirekt, der Wirtschaft jene Aufklärung zu verdanken, die klar gemacht hat, was an Normen und Werten nur vergangener Machtsicherung gedient hat, was demgegenüber für die "condition humane" bleibt? Es ist anzunehmen, daß es so wie früher nicht mehr gehen wird; daß eine (Wahrheits-)Institution den anderen sagt, was gut und böse ist. Insofern wird auch eine philosophische Wirtschaftsethik inhaltlicher Art kaum Erfolg haben und ist somit überflüssig.

Andererseits hat es schon den Anschein, daß die Reduktion auf die Sachlogik für gewünschte Werte und Normen auch zu wenig hergibt. Und dies nicht nur ganz allgemein, sondern für das eigene System selbst. Die schlichte Behauptung lautet nämlich: die Reduktion auf reine Sachlogiken zerstört sich selbst, wenn sie nicht zur Kenntnis nimmt, daß in ihr *Menschen* tätig sind, die sich nun einmal nicht vollständig reduzieren lassen. Sie zerstört sich im Inneren, weil sich ihre Konsequenzen letztlich gegen Menschen und deren Lebens- und Arbeitsqualität richtet und sie gefährdet sich insgesamt, indem sie sich Umwelten erzeugt, die sie nicht wahrnehmen kann, die sie aber sehr wohl beeinflusst (Arbeitslosigkeit, Sinken der Kaufkraft, politische Instabilität etc.). Die gegenwärtige Engführung des Wirtschaftssystems ist durchaus ein beredter Zeuge dafür, wie Reduktion zu Komplexitätserweiterung führt. Sie ist Reaktion auf Ausschluß, Verletzung und Unterdrückung wichtiger Frage- und Problemstellungen.

Es genügt also nicht, wenn die eingerichtete Selbstdifferenz ihre Beachtung ausschließlich auf die eigene Sachlogik richtet und an ihr alles Geschehen mißt. Diese Differenz ist nicht ausreichend; man muß noch weitere vorsehen. Schon von vorneherein muß davon ausgegangen werden, daß selbst die Sachlogik nur dadurch funktioniert und im Gang gehalten werden kann, wenn sich Menschen auch anders verhalten, als sie sie eigentlich ihrem Wesen nach vorschreibt. Würde der "egoistische homo oeconomicus" auch innerhalb der Organisation dominieren, gäbe es wohl schwerlich Vertrauen, funktionierende Kooperation. Würden Menschen als reine, sachliche, rationale Funktionäre ihre Tätigkeit ausüben, gäbe es weder Motivation noch Kreativität. Beobachtet allerdings kann werden, daß die genannten Qualitäten sinken, wenn man Verhalten nach sachlogischen Gesichtspunkten verlangt. Auch wenn man sich durchaus damit einverstanden erklären kann, daß schon die wirtschaftliche Sachlogik für sich (sie ist ja auch einer früheren Wertentscheidung zu verdanken)

Werte erzeugt und setzt, muß man darüber hinaus des weiteren eingestehen, daß diese Logik gar nicht funktionieren würde, wäre sie nicht durch "Zusatzwerte" garantiert. Sie sind einfach erforderlich und müssen auch nicht von irgendwoher importiert werden. Da ja in den meisten Fällen die Selbstdifferenz über den organisatorischen Einsatz von *Gruppen* erfolgt, wird diese Seite der Medaille auch offensichtlich. In ihnen muß auf besondere Art kooperiert werden, muß von einer Wertschätzung des jeweils anderen ausgegangen werden. Schon strukturell verbietet sie ökonomistische Reduktionen. Sie eignen sich daher nicht besonders für den ausschließlichen Verfolg der Reduktion und sind für die Durchführung von Rationalisierungsprogramme - sofern Personen ihres Systems betroffen sind - nicht besonders geeignet.

Es geht aber auch noch um jene "relevanten Umwelten", die bisher anscheinend wenig Bedeutung erlangt hatten. Die Selbstdifferenz hat sich nicht nur auf das eigene System zu beziehen; sie muß jene Umwelten mit hereinnehmen. Diese Tatsache ist allgemein anerkannt. Zumindest Markt und Kunden haben ihren unbestrittenen Platz. Es besteht allerdings die große Gefahr, alle *herein*-genommenen Umwelten nach den Mustern eigener Gesetze zu behandeln; sie nach dem eigenen System zu modellieren. Daher fällt leicht heraus, was diese für sich selbst sind; ebenso Umwelten, die nicht "kompatibel" sind (wie z. B. die Arbeitslosen). Gerade von dieser Seite drohen aber unvermutete Gefahren. Ebenso darf man nicht aus den Augen verlieren, welche "Nebenfolgen" man als gesamtes System produziert. D. h., daß sich die Selbstdifferenz "ganzheitlich" verstehen muß, hinsehen muß auf alles, was sie ist, zu wem sie sich verhält, was sie bewirkt. Erst wenn sie dies tut, kann sie als Ort des "Gewissens", als Instanz autonomer Wertsetzung verstanden werden. Ethik wird hier Aufgabe einer geglückten Selbstdifferenz. Sie wird weder von innen (von selbst), noch von außen geliefert. Gegenüber der klassischen

Institutionsethik kann sie als systembezogene Prozeßethik bezeichnet werden. Warum dieser ethische Exkurs: einmal, weil er die Bedeutung von Gruppen als Instanzen der Selbstdifferenz aufzeigt, zum anderen, deren komplexitätssteuernde Funktion nachweist.

Seit ihrem Beginn verbindet man im Management mit Gruppenarbeit drei Motivenkomplexe, die nicht auf derselben Ebene liegen und immer wieder vermischt einige Verwirrung bringen. Was diese drei Ebenen allerdings verbindet, ist der historische Hintergrund einer Organisationskrise der Hierarchie. Auf sie sollen Gruppen eine Antwort geben. Vom Anbeginn an läßt sich aber diese

Antwort von zwei Blickwinkel her betrachten: ist der Rückgriff auf Gruppen ein historischer Rückfall auf "primitivere" Organisationsformen der Menschen oder ist er ein "Vorgriff" auf neue hierarchieergänzende oder -überwindende Zukunftsgestalten von Organisation? Diese Fragestellung macht ein Problem deutlich: Gruppen sind uns nichts Fremdes, es gibt sie in den unterschiedlichsten Ausprägungen schon lange, wahrscheinlich so lange es Menschen gibt. Es ist sogar anzunehmen, daß die Gruppe *die* Sozialformation ist, die primär Überleben garantiert. (Individuen, Paare, Völker, Staaten sind demgegenüber spätere "Erfindungen".) Wenn wir aber heute mit Bewußtsein und Absicht auf Gruppen zurückgreifen, so jedenfalls kaum bloß auf die historisch bereits existenten. Wir brauchen sie zwar, aber wie es sich sehr bald herausgestellt hat, verschieden von ihrer bisherigen Figuration. Dieser Tatsache verdankt übrigens auch die Gruppendynamik einen ihrer Ursprünge. Man mußte genauer wissen, was Gruppen sind, nach welchen Sozialgesetzen sie betrachtbar sind, wie sie bewußt steuerbar gemacht werden können. Das Entstehen der Gruppendynamik ist ein Indiz dafür, daß die "naive" Zeit der Gruppen vorbei war, daß man nicht mehr so ohne weiteres auf ihre bisherige Gestalt zurückgreifen konnte.

Die nähere Betrachtung und Erforschung des Phänomens Gruppe machte aber rasch die drei Ebenen deutlich, die wir vorhin angesprochen hatten. Als erstes hatte man sich mit der historischen Gestalt zu beschäftigen (was an Gruppen gibt und gab es und wie verhalten sie sich), zweitens wollte man überprüfen, wie sie und wofür einsetzbar seien, schließlich drittens begann man sich zu überlegen, inwiefern Gruppen nicht auch als Steuerungsmittel für Organisationen verwendet werden könnten. Mit diesen drei Ebenen und deren Bedeutung für Komplexitätssteuerung haben wir uns im weiteren zu beschäftigen.

Die Sozialformation Gruppe hat eine lange Geschichte und ein sehr wechselhaftes Schicksal hinter sich. Dies hat sie geprägt. Zu diesem Schicksal gehört es auch, daß es nie eingehend reflektiert wurde. Überhaupt haben es Menschen so gut es nur ging bisher zu vermeiden versucht, über die Organisationsformen, in denen sie ständig leben, zu reflektieren. Offensichtlich ist dies ein gefährlicher Akt. Er schafft Distanz, Relativierungsmöglichkeiten und damit Verunsicherung. Gerade *gegen* letztere sind aber Sozialgebilde eingerichtet (Organisationen, Institutionen etc.), wenn man daher über sie selbst nachdenkt, begibt man sich in einen Raum ohne Struktur und Sicherheitsnetz ("die Freiheit ist die Falltür ins Nichts"). Man soll vielmehr *in* ihnen arbeiten, tätig sein, seine Pflichten

erfüllen, nicht aber *über* es befinden. Historisch läßt sich ohne weiteres von Reflexionsverboten sprechen, die zu Tabuisierungen von Sozialgebilden geführt haben. Da man den Menschen Reflexion ab einer gewissen Zeit aber nicht mehr vollständig verbieten kann, wählt man zwei Selbstschutzstrategien, man "heiligt" die Sozialgebilde auf verschiedene Art (sie sind nicht menschengemacht sondern durch Gott, die Götter oder die Natur, sind "ewige" Institutionen - wie z. B. noch heute trotz aller empirischer Gegenbefunde diejenigen argumentieren, die die Familie in einen Verfassungsrang heben wollen), bzw. man delegiert die Reflexion über sie an privilegierte Menschen, Stände, Kasten, zuletzt Wissenschaftler. Letztere denken nun *über* etwas nach (in objektiver Differenz), *worin* die anderen leben. Es darf nicht verwundern, daß diese sich wenig um die erforschten Resultate kümmern. Demgegenüber ist "Selbstthematization" nicht üblich, verlangt oder gestattet. Es gibt sie zwar in Ansätzen, in gesellschaftlichen Krisenzeiten, auch wenn "neue" Institutionen für Problemlösungen notwendig werden, in den seltensten Fällen bewegen sie aber die Betroffenen selbst. Ihnen "*geschehen*" eher soziale und organisatorische Veränderungen, vielleicht sehen sie auch noch die Fehler anderer, über sich selbst wird kaum Klarheit erreicht.

Diese Ungeklärtheit, Blindheit über sich selbst, trifft vor allem Gruppen und gruppenähnliche Formationen. Es gehört förmlich zu ihrem Wesen, über sich nicht nachdenken zu wollen. Demgegenüber haben Organisationen versucht, mehr Rationalität wenigstens *in sich* zu entwickeln. Organisationen sehen sich vom Anfang an zu Denkleistungen veranlaßt, weil sie gezwungen sind, Abwesende mitzudenken; in Entscheidungen miteinzubeziehen. Das ist *die* Abstraktionsleistung anonymer Kommunikation, will sie als Ganze überleben. Gruppen haben dies vorerst nicht nötig, es sind ja alle da, man kann direkt mit ihnen kommunizieren. Sie entwickeln ihre Rationalität sozusagen ad hoc und immer wieder; ihr Dasein ist ihre Reflexion. Und da alles da ist (die wichtigen Menschen als Ganzes mit ihren Wünschen, Gefühlen, Absichten usw.), braucht man nur hinzuschauen, dieses zu berücksichtigen und nicht mehr. Man ist in sich gleichsam vollständig.

In Organisationen, in anonymer, durch Regeln zusammengehaltener Kommunikation, fehlt dagegen immer etwas. Man muß fehlendes Dasein rekonstruieren. Zugleich will man aber auch sicher sein, daß man dabei nicht irgendwelche Luftschlösser baut. Man will seine Abstraktions- und Denkleistung absichern. Es müssen Gesetze, Verbindlichkeiten, eine Sprache, Verstehensmuster, geschaffen werden, hinter denen sich der Mensch allmählich als Verursacher entdeckt. Letzteres

zusammen mit den entwickelten Figurationen schafft das Bewußtsein von Rationalitätsmöglichkeiten; schließlich die Einsicht darüber, daß Organisationen gestaltet werden können und sollen. Als man aber daranging, aus dieser Einsicht Konsequenzen zu ziehen, gemäß dem bestehenden Modell der Arbeitsteiligkeit, Organisationen exakt und rational zu planen (das "Räderwerk" der Funktionen zu konstruieren), trat Widerstand auf. Man entdeckte den Menschen als "Störfaktor" und hier insbesondere seine Emotionen, die er leider nicht im Privaten zurückließ, wenn er zur Arbeit ging. Zunächst wollte man diese Störungen und Emotionen ausschließlich dem Einzelnen, dem Individuum umhängen. Es entstanden Persönlichkeitstypologien und Eigenschaftszuordnungen. Man hoffte durch diese Personalisierungen zweierlei zu erreichen: erstens durch Schuldzuweisungen, individuelles Anpassungs- und Veränderungspotential im Individuum zu wecken, zweitens beim Fehlschlagen dieser Strategie das Recht zu erhalten, Personen auszutauschen. Dieser in der alten Opfertradition verankerte Schematismus funktioniert zwar auch noch heute, nur nicht mehr sehr effizient. Selten sind nämlich Personen die Alleinschuldigen.

Bei näherer Betrachtung der Organisationsrationalität und deren Gegnerschaft in Individuum und Emotionen konnte man nämlich nicht umhin zu bemerken, daß es noch andere Strukturen in Organisationen gibt, die auf Störung, Emotion, Verhalten etc. Einfluß nehmen. Eine fand man auch in der Gruppe. Sie wurde als zentraler Ort sozialer Einflußnahme erkannt und vorerst einmal ihr Störungspotential entdeckt. Dieses richtete sich eindeutig gegen eine hypertrophe Organisationsrationalität; gegen eine funktionelle Reduktion von Individuen und Sozialkörper. "Offiziell" war ihnen diese Opposition verboten, also mußte sie sich im Informellen entfalten. Bei dieser Entdeckung blieb es aber nicht; erstens bewiesen historische Untersuchungen, daß es in der Geschichte immer wieder Gruppenformationen waren, die sich gegen Organisationen zur Wehr setzten, schließlich auch den Kern von Revolutionen bildeten; also schloß man zweitens daraus, daß es kaum möglich war, diese Sozialgebilde umzubringen, aus der Welt zu schaffen, zumindest sie in ungefährlichen Nischen zu entschärfen. Es war daraufhin naheliegend, die Einstellung umzukehren: vielleicht ließen sich die hier verankerten Potentiale und Energien auch "positiv" wenden, d.h. für andere Sozialgebilde einsetzen. Um dies tun zu können, mußte man sie vorerst aber genauer kennen.

Auf dieser ersten Ebene ist klar ersichtlich, daß Gruppen gegenüber Organisationen durch Störung, Selbstbehauptung immer für höhere Komplexität gesorgt haben. Zugleich aber ist einsichtig, daß die

Komplexitätserweiterung nichts anderes als eine Antwort auf eine vorgängige Reduktion ist. Nun ist jede Organisation (jede geordnete anonyme Kommunikation) auf Abstraktion und Reduktion angewiesen. Sie muß viele zusammenfassen und kann nicht auf deren Besonderheiten extensiv eingehen, sie muß zweck- und zielbezogen kollektive Energie bündeln und andere Zwecke ausschließen. Für arbeitsteilige Kooperationen muß sie schließlich ein Regelwerk schaffen, das höchste Verbindlichkeit und Disziplin verlangt. Zugleich aber läuft der Laden nicht von selbst (nach der Idealvorstellung eines maschinenähnlichen automatisierten Perpetuum mobile). Er bedarf der Menschen in aller Vielfalt, Herkunft und sozialer Verankerung. Und dies nicht bloß in "unternehmerischen" Bereichen, wo Entscheidung, Initiative, Kreativität, Mut, Risikobereitschaft etc. immer "mehr" Mensch verlangen, als die Stellenbeschreibung ausweist, sondern überall. Auch dort, wo es um reine Routinejobs geht (diese werden allerdings immer weniger, weil sie tatsächlich Maschinen überlassen werden können), besteht das gleiche Problem, nur umgekehrt. Würden Menschen nämlich dazu aufgefordert sein, bloß ihren "Job" und sonst nichts anderes zu tun, sie würden wahrscheinlich auch diesen nicht oder nur schlecht wahrnehmen. Gerade Routinearbeiten bedürfen besonderer Zusatzmotivationen, die meist aus dem umgebenden Sozialfeld bezogen werden wollen. (Aus diesem Grund haben übrigens anonyme Schreibpools nicht wirklich funktioniert).

Abstraktion, Reduktion sind also zwar organisationsnotwendig, die andere Seite des Menschen aber auch. Auch wenn sich diese als Widerstand im Individuum äußert, es selbst ist allein zu schwach, um diesen zu realisieren. Gruppen hingegen sind dafür bestens geeignet. So werden sie zur "sozialen Heimat" aller Defizite, die durch die Organisation verursacht werden.

Daß die Gruppe gleichsam der "natürliche Feind" der Organisation ist, bzw. geworden ist, diese Tatsache ist den Organisationen und Institutionen nie verborgen geblieben. Kann man doch überhaupt davon ausgehen, daß Gruppen sich nie von selbst und freiwillig in Organisationen oder Reiche und Staaten hineinbegeben hätten. Sie mußten vielmehr aus Überlebensnot oder "höherer Gewalt" dazu gezwungen werden. Solange sie überleben können, sind sie "selbstgenügsam" und kaum bereit, sich zu öffnen oder zu kooperieren. Warum auch? Organisationen sind gezwungen, diese Selbstgenügsamkeit, die Autonomie und Autarkie von Gruppen aufzulösen. Gruppen können als solche und für sich nur überleben, wenn sie sich gegenüber anderen Gruppen (Fremden) strikte

abgrenzen. Organisationen lockern nicht nur diese Grenzen, sie müssen sie der Kooperation zwischen Gruppen wegen sogar aufheben. Letzteres bedeutet, daß sie Gruppen nicht zu stark werden lassen dürfen. Es besteht sonst die Gefahr geballten Widerstands (Reich im Reich, Schattenkabinett, Solidarisierung der Opposition), zumindest aber die der Abkoppelung (Bereichs-Abteilungsegoismus, Machtkämpfe zwischen "Reichsfürstentümer"). Daher lautet der klassisch-hierarchische Spruch auch "divide et impera", d.h. lasse keine gruppenmäßige Sozialformation zu, weil sie die Organisation gefährdet (siehe z. B. das "Vereinsverbot" aller autoritär geführter Staaten).

Die Gruppe ist aber nicht bloß der natürliche Feind der Organisation, weil letztere sie bedroht, sondern weil in ihr völlig andere Sozialgesetze herrschen. Man darf nämlich nicht glauben, daß Mensch gleich Mensch ist, egal, in welcher Sozialformation er lebt; Familienmitglied ist nicht gleich Staatsbürger, Abteilungsmitarbeiter nicht gleich Organisationsmitglied. Die Sozialgesetze der Gruppe haben sich nun aus zweierlei Verursachungen heraus gebildet: aus ihrem historischen Ursprung (ihrer Existenzsicherung als Sozialeinheit) und ihrem Verhältnis (Kampf gegen) zu Organisationen. Beide Ursprünge haben eine diffuse Gemengelage produziert, die den Sozialkörper Gruppe heute auszeichnet, die auch keineswegs so ohne weiteres geeignet ist, Gruppen für Komplexitätsmanagement zu verwenden.

Menschheitsgeschichtlich betrachtet kann davon ausgegangen werden, daß die Gruppe die primäre Überlebensform des Menschen darstellt. Je nach Umwelt und Aufgabe, sowie innerer Stabilität bedeutet dies eine bestimmte Minimalgröße, aber auch eine Maximalgrenze. Individuen sind ebenso wie Zweier- und Dreierkonstellationen nicht überlebensfähig (geht man allein in gewissen Gegenden "spazieren", bemerkt man plötzlich die Geier über sich kreisen; der Instinkt der Tiere weiß noch nichts von der Zivilisation). Konstellationen dieser Art sind "Errungenschaften" der Zivilisation und der Organisation. Sie "passen" nicht zur Gruppe, ja gefährden sie. Kulturen, in denen das Gruppenprinzip dominiert, haben bis heute nicht die Person in unserem Sinn entwickelt. Will man also heute Gruppen einsetzen, mit ihnen arbeiten, so ist sowohl ihr historischer Ursprung zu beachten, als auch jene Tatsachen, die durch Organisation geschaffen wurden. D. h., daß auch heute eine gewisse Minimalgröße vorzusehen ist (ab 4), d.h. aber auch, daß "moderne" Gruppen mit "Elementen" zu kämpfen haben, die ihnen unsere Zivilisationsgeschichte beschert hat. Von vorneherein sind Gruppen nicht individuumsfreundlich. Es geht von ihnen ein gewisser

Nivellierungsdruck aus, und sollte sich jemand besonders hervortun wollen, wird er schnell zurückgeholt oder zum Außenseiter. Im Vordergrund steht die Gruppe als Ganzes, das funktionierende Kollektiv, individuelle Besonderheit stört eher. Um den Zusammenhalt zu gewährleisten, wird je nach Situation Gruppendruck erzeugt (- das "Wir-Gefühl" muß unter allen Bedingungen aufrecht erhalten werden). Außerdem gibt es eine permanente Sozialkontrolle, die über die Einhaltung der Normen, Muster etc. wacht. Letztere ist allerdings nur möglich, wenn die Gruppe stabil bleibt, sich möglichst oft sieht, ihre Mitglieder nicht zugleich in anderen Gruppen mit anderen Normen leben. Gruppen können diesbezüglich höchst empfindlich und eifersüchtig reagieren. Immer wieder wird die Zugehörigkeit - und die Loyalitätsfrage gestellt. Gnadenlos verfahren sie mit Kollektivfrustrationen, sollte dies einer Person gelingen. Sie wird ausgeschlossen.

Ebensowenig tolerant sind Gruppen mit Paar- und Untergruppenbildungen. An Paaren wird gezerzt, entsteht höchstes Interesse sie auseinanderzubringen. Man duldet keine Intimität in der Intimität. (Noch heute sieht man es nicht gerne, wenn Verheiratete in derselben Abteilung tätig sind.) Koalitionen, Untergruppenbildungen, von vorneherein diffamierend als Cliques, Klüngeln etc. bezeichnet, haben in Gruppen auch kein leichtes Leben. Von ihnen fühlt sich die Gruppe permanent bedroht. Wenn sie sich nicht von selbst wieder anpassen und auflösen, entstehen Sezessionsbewegungen; Untergruppen ziehen aus.

Bereits an dieser Stelle wird deutlich, für welche Komplexität der Gruppe ihre Dialektik von Ursprung und Geschichte sorgt. Die gegenwärtige Gruppe ist aufgrund dessen ein höchst komplexes und sensibles Gebilde, in dem permanenter Steuerungsbedarf besteht. Sie ist nicht ad hoc und von selbst arbeitsfähig. Setzt man daher Gruppen zur Komplexitätssteuerung ein, muß man wissen, daß in ihnen eine Eigenkomplexität sozialer Art zu berücksichtigen ist, die selbst Thema sein muß. Wird sie übergangen, darf erwartet werden, daß die Hoffnung auf Gruppen verfrüht ist. Das Gegenteil kann passieren: nicht geglückte Eigensteuerung läßt die inneren Probleme auf die Aufgabe und den Zweck der Gruppe durchschlagen. Dies wiederum führt nicht zum erwünschten Ziel: die Gesamtkomplexität wird diffus gesteigert. Umgekehrt, gelingt die Selbststeuerung der Eigenkomplexität, so die These, sind Gruppen allein aus dem Grund für Komplexitätssteuerung brauchbar, weil sie bereits *in sich* Abbild, Entsprechung der äußeren Komplexität sind; indem sie in sich ihre Probleme bewältigen, verschaffen sie sich ein Verständnis der "äußeren"; denn: Elemente in

ihnen sind organisatorischen Ursprungs. Die Komplexitätserweiterung, die mit der Einsetzung von Gruppen geschieht, hat also immer zwei Seiten: sie dient der Komplexitätssteuerung *dann*, wenn die Gruppe sich selbst steuern gelernt hat, sie ist dysfunktional, wenn die Gruppe dies verabsäumt und ihre Probleme auf ihren Einsetzungszweck überträgt. Auf diese Dialektik ist daher beim Einsetzen von Gruppen eine besondere Aufmerksamkeit zu verwenden. Vielfach fehlt diese, was mit unserem undialektischen Denken zusammenhängt: entweder Gruppen sind geeignet zur Komplexitätssteuerung oder nicht. Aber, Gruppe ist nicht Gruppe und dieselbe kann geeignet sein und auch nicht.

Historisch gibt es einleuchtende Parallelen. Man hat viel herumgerätselt, warum Gruppen die primären Sozialisationsformen des Menschen gewesen sind und weshalb sie über Jahrhunderttausende - ohne sich viel zu verändern - menschliches Überleben garantieren konnten. Ein Befund klingt auch für uns plausibel: Gruppen bestimmter Größe waren am besten fähig, an ihre Umgebung hochspezialisierte Anpassungsleistungen zu vollbringen. Totale Anpassung an seine natürliche Umgebung ist dem Menschen ohnehin nicht möglich; sie müßte wie bei Tieren z. B. instinktabgesichert sein. Weitgehende Anpassung kann er aber versuchen. Gruppen (Stämme, Clans etc.) sind nun nicht als Individuen oder arbeitsteilig spezialisiert, sie sind insgesamt, als *Sozialkörper* diese spezialistische Anpassungsleistung. Sie reagieren auf ihre Umgebung als Ganzes und jedes Individuum *ist* dieses Ganzes. Im Idealfall kann jeder alles. Man hat sich oft gewundert, welches "Detailwissen" über ihre unmittelbare Umgebung bei sogenannten "primitiven" Stämmen zu finden ist. Welche realistischen Einschätzungen, ja Prognosen über Wetter, Naturprozesse es überhaupt hier gibt; wie Stämme dieser Art auch noch in den unwirtlichsten und "gefährlichsten" Umgebungen sich ihr Überleben damit einrichten konnten. Nähere Beobachtungen führen zu der Annahme, daß diese Art Gruppen einem anderen Handlungs- und Lebensprinzip folgen, als wir es gewohnt sind. Sie spezialisieren als Sozialkörper Anpassungsleistungen und "erforschen" dabei das für sie wichtige Detail. Nachahmung, Mimesis, Rücksicht auf Bestehendes, möglichst wenig Veränderung, sind Grundhaltung. Fort-Schritt ist Gefahr und wird daher eher tabuisiert. Wir versuchen eher durch Machtausübung, Herstellung, Veränderung zu überleben (die Natur soll sich unseren Konstruktionen anpassen); das Besondere, das Detail, das Für-sich-Bestehende ist uns weniger wichtig als das "Gesetz", das Allgemeine, das Modell etc., das uns gestattet, unsere Umwelt zu gestalten, umzuformen, zu beherrschen, zu kontrollieren. Paradox formuliert: Stammesgesellschaften "wußten"

von ihrer Umgebung, durch "Mitleben", Nachahmen, sinnlichem Dabei-Sein, viel mehr als wir. Wir aber wissen viel mehr über mögliche Konstruktionen. Die Natur ist ins "An-Sich" verschwunden. Das Überlebensprinzip der Gruppe war die Ausbildung einer kollektiven Sensibilität für ihre Umgebung, aber auch für sich und ihr Sozialwesen. Es ist deshalb auch sinnvoll, hier von einem *Sozialkörper* zu sprechen; die erfassende Sinnlichkeit ist sozusagen über das ganze Kollektiv verteilt und damit über jede Person hinaus erweitert. Ein "*Gesamtorgan*" wird hier geschaffen. Es fällt uns schwer, uns in diese Art des Lebens hineinzudenken. Daher erscheint uns auch vieles für die anderen Selbstverständliches verwunderlich. Die Fähigkeit der Schamanen besteht z. B. in der Nützung dieses "Kollektivvorteils", denn in einem Organismus läßt sich über *ein* Organ alles andere beeinflussen. Dies geht dann nicht mehr, wenn Sozialkörper in Individuen und viele Untergruppen zerfallen sind.

Unser gegenwärtiger "Rückgriff" auf Gruppen konnte allerdings mit einer "Erinnerung" an diese ursprünglichen Fähigkeiten verbunden sein. Wir bedürfen offensichtlich ebenso eines neuen "Anpassungsorgans", da wir bemerken müssen, daß wir unsere (oft durch uns selbst geschaffene) Umwelt nicht mehr nach altem Muster beherrschen können. Wir müssen uns anscheinend ihrer neu vergewissern. Dies geschieht nicht dadurch, daß wir auf alte neue Konstruktionen "draufsetzen." Ebenso sind Individuen hier heillos überfordert. Könnte es nicht sein, daß wir deshalb auf Gruppen zurückgreifen, weil wir hoffen, in ihnen neue (alte) *Kollektivorgane* zu orten, die uns gestatten, neue Umweltverhältnisse zu kreieren? Freilich, um die "alten" Gruppen kann es sich nicht handeln; einmal liegt eine ganze Entwicklungsgeschichte quer, zum anderen geht es vorerst einmal nicht um Naturanpassung, da es diese ja so gar nicht mehr gibt. Was uns aber wichtig werden muß, ist zunächst "*Selbstanpassung*."

Plakativ gesprochen: wir haben uns selbst überholt und müssen nachsehen, wie wir uns wieder nachkommen. D. h. nicht Reaktivierung alter Werte, Kulturen etc. Wohl aber ist eine neue und vielleicht Entwicklungen korrigierende Anpassungsleistung verlangt. Die Behauptung ist die, daß wir in den letzten hundert Jahren in Technik, Wissenschaft und Produktion, der ökonomischen Konstituierung von Weltgesellschaft ungeheuer fortgeschritten sind, mit unseren Gefühlen, Handlungsmuster, Reaktionsformen, Verhaltensweisen hierbei nicht mitgekommen sind. Dies hat unter anderem dazu geführt, daß uns die selbstproduzierten Systeme immer mehr außer Kontrolle

geraten, eine ungesteuerte Eigendynamik entwickeln, die niemand mehr so recht "in der Hand" hat. (Zauberlehrlingssyndrom). Auf die Probleme und Verlegenheiten, die hier entstehen, antworten wir auf gerade den Grundlagen, die diese hervorgebracht haben (Mehr-Desselben) und verstärken damit Selbstlauf und Unübersichtlichkeit. Wenn wir aber in einer Situation sind, die weder kontrollierbare Steuerung ermöglicht, noch nach alten Konzepten entscheidend verändert werden kann, stellt sich drängender die Frage nach Alternativen. Wie wir weiter bedauernd bemerken müssen, nützt es nichts, diese bloß zu denken oder von Individuum zu Individuum auszutauschen. Wir müssen der "Selbstanpassung", der Überwindung einer gefährlichen historischen Diskrepanz zunächst wiederum einen *Ort* einräumen, in der sie geschehen kann.

Wir kennen nun Gruppen als Kollektivorgan der Anpassung. Waren frühere Gruppen auf "perfektes" Mitleben gegenüber ihrer natürlichen Umgebung ausgerichtet, geht es heute vorerst einmal um eine kollektive Erfassung der von uns veranstalteten Umgebung und ihrer Prozesse. Komplexitäten und Eigendynamiken sind nicht durch eingreifende Reduktionen steuerbar; dies war das alte Muster, das gerade zu diesem Komplexitätsschlamassel geführt hat. Wir sind vielmehr dazu veranlaßt, im ersten Schritt Komplexität erst einmal zu erfassen, gelten zu lassen, und ein "*Bild*" von ihr zu machen. Dafür bedarf es erweiterter Sozialkörper. Es ist möglich, daß wir deshalb auf Gruppen zurückgreifen, weil wir sie noch als adäquat dafür in Erinnerung haben. Tatsächlich können wir in der Arbeit mit Gruppen auch Fähigkeiten erkennen, die die erwartete Hoffnung nicht von vorneherein enttäuschen. Gruppen sind nicht nur imstande, umgebende Komplexität zu begreifen (dies führt meist zu einer analytischen Stoffsammlung, die kaum sinnvoll zu bewältigen ist - siehe Moderationstechniken), sie sind imstande, sie in Analogie abzubilden und vor allem erlebbar zu machen. Dieses Erfassen und Lernen als gesamter sozialer "Leib" eröffnet neue Zugänge und Handlungschancen. Jedenfalls ist es ein Weg, die aufgebrochene Diskrepanz zwischen Fortschritt und emotional-sozialem Nachhinken abzumildern. Diese Sichtweise widerspricht gängigem Gruppenmanagement. Hier wird die Gruppe eher als neues technologisches Instrument gesehen, um "mit vereinten Kräften" Veränderung und Komplexität zu beherrschen. Unsere Vermutung ist, daß es hier um etwas ganz anderes geht, nämlich um soziale Neukonstitutionen, um die Unterbrechung von eigendynamischen Prozessen, um ein historisches "Moratorium" des Innehaltens zwecks Selbstanpassung und Neuorientierung.

Zurück aber zur historischen Gruppe. Sie soll uns als eigentlich konkrete Vorlage im weiteren beschäftigen. Als erstes war von Minimalgröße und Unterelementen die Rede. Als nächstes ist ein Blick auf die andere Seite zu werfen. Wenn man funktionierende, arbeitsfähige Gruppen haben will, darf ebenso eine gewisse Größe nicht überschritten werden.

Obwohl man durchaus der Meinung sein kann, Begriffsbestimmungen sind je nach Beobachtungsperspektive getroffen, dementsprechend willkürlich, zufällig, absichtsvoll, und hätten daher nichts mit (Seins-)Wahrheiten zu tun, bleibt in dieser Reduktion dennoch ein wichtiger Aspekt außerhalb. Gerade bei Sozialgebilden ist es angebracht, Grenzen nicht irgendwie zu ziehen, bloß den Beobachtungsstandpunkt zur Geltung bringen zu wollen. Sie ziehen nämlich ungefragt ihre Grenzen selbst, auch ohne diesen Akt besonders zu reflektieren. Innerhalb dieser Grenzen bestehen gewisse unverzichtbare Grundvoraussetzungen, die die Existenz dieser Konstellation sichern, und nicht gefahrlos außer Kraft gesetzt werden können. Zwar gibt es keine Grenzen ohne ein "aktuales Jenseits". Daher immer auch mehr oder weniger relevante Umwelten und Bezüge zu ihnen. Sozialgebilde haben aber aus sich heraus die Fähigkeit, nach ihren Existenzvoraussetzungen Umwelten selbständig zu bewerten. Es gibt immer auch welche, die sie gefährden; diese werden so gut wie möglich abgewehrt.

Von Gruppen, zum Unterschied von Organisationen, spricht man dann, wenn eine dieser Grundvoraussetzungen lautet: direkte Kommunikation ist möglich und *der* Vorteil dieser Figuration. Organisationen hingegen sind Systeme mehr oder weniger geregelter indirekter Kommunikation, was nicht heißt, daß sich nicht auch in ihr Gruppierungen formeller und informeller Art befinden. Direkte Kommunikation hat naturgemäß eine quantitative Obergrenze. Diese ist dann etwas höher anzusetzen, wenn Gruppen ständig zusammen sind und kaum Außenkontakte zu verarbeiten haben. Sie sinkt mit der ihr für sich zur Verfügung stehenden Zeit. Gerade dann, wenn Gruppen sich nur hin und wieder treffen, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen, darf die Zahl ihrer Mitglieder nicht zu groß sein. (Es gibt statistische Werte von relativ geringer Aussagekraft, einfach deshalb weil je nach Reifegrad der Gruppe und der Fähigkeit, sich selbst zu steuern, sich die Variablen sehr stark unterscheiden; es gibt aber einen Erfahrungswert, der besagt, daß Gruppen über 15 Teilnehmer eine akute Tendenz haben auseinanderzufallen, weil sie in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht mehr imstande sind, alle Informationen in ihr produktiv zu verwalten. Informationen gibt es in direkter

Kommunikation nämlich auf den verschiedensten Ebenen.)

Wir sehen, daß es sich hier im Zusammenhang mit direkter Kommunikation um keinen abstrakten Quantitätsbegriff handelt. Mit Quantität ist immer eine bestimmte Qualität der Kommunikation verbunden, erst Organisationen lösen diese direkte Verbindung auf. Will man nun Gruppen in Organisationen zur Komplexitätssteuerung einsetzen, muß darauf bedacht genommen werden. Geschieht dies nicht, ist mit Gruppen nichts gewonnen. Sie sind allzu sehr mit der Bewältigung der Eigenkomplexität beschäftigt und verlieren ihre Aufgabe aus den Augen, bzw. bewältigen sie so recht und schlecht. Denn zu allererst ist es für sie wichtig, direkte Kommunikation zu etablieren und zu sichern. Wenn diese allein durch zu hohe Quantität gestört ist, läuft sie ständig einem unerreichbaren Ziel nach und kann sich selbst nicht konstituieren.

Trotz aller technologischen, organisatorischen und zivilisatorischen Entwicklung konnte dem Menschen sein Bedürfnis nach direkter Kommunikation nicht abgewöhnt werden. Selbst die sogenannten "Individualisierungsschübe" der Neuzeit und die Hervorbringung des "Singles" haben hier nicht allzuviel vermocht. Eher, wie es uns scheint, Kompensationsformen geschaffen und forciert, die gegenüber anonymer, indirekter Kommunikation direkte wieder zurückholen, und dies sogar auf "massenhafter" Basis (Fernsehprogrammen, Video-(Groß)Konferenzen, "Runde-Tische" etc.). Diese Widerständigkeit muß Gründe haben, und zwar nicht wenige, betrachtet man ihre Festigkeit und Unausrottbarkeit. Menschen sind eben Gruppenwesen, so lautete der erste, wenig aussagekräftige Schluß. Etwas weiter kommt man, wenn man nach weiteren möglichen Ursachenzusammenhängen sucht. Hier könnte es weiterhelfen, vier Ebenen zu unterscheiden:

Erstens die *prinzipielle*, vielleicht auch die *leibliche* Ebene: wie andere Naturgeschöpfe sind auch Menschen mit einer gewissen *sinnlichen* Grundausstattung ausgerüstet. Diese ist in ihrer Gesamtheit *nur* in direkter Kommunikation zu aktivieren. (Übrigens nicht nur gegenüber anderen Menschen, sondern auch gegenüber seiner "natürlichen" Umgebung). Sehen, Greifen, Hören, Riechen etc. setzen die *Anwesenheit* anderer voraus, zumindest eine zeitweilige. Selbst, wenn wir an uns unbekannte Menschen denken, machen wir uns Bilder über ihr Aussehen, ihre Stimme usw. Direkte Kommunikation ermöglicht uns also *reale* sinnliche Tätigkeit in allen möglichen Facetten. Zugleich bildet, übt und verwirklicht sich dabei unsere Sinnlichkeit. Da sie nämlich nicht im Reiz-

Reaktionsschema instinktiv abgesichert ist, sozusagen "offen", bedarf sie einer sozialen Formung.

Wir machen ja auch nicht ständig von allen Sinnen Gebrauch. Jedes Sozialgebilde schafft hier Ordnungen, fordert den einen Sinn mehr, den anderen weniger. Vielfach ist Sinnlichkeit auch unter Regeln, Verbote, Tabus gestellt. Man kann nicht einfach schauen, wie es einem gerade einfällt. Dennoch gelingt es diesen Ordnungen und "Reduktionen" direkter Kommunikation sicherlich nicht, Sinnlichkeit überhaupt auszuschalten; sofern eben die Anwesenheit anderer gegeben ist, wird sie insgesamt, ob sie will oder nicht, angeregt.

Organisationen sind Orte indirekter, anonymen Kommunikation. Hier drehen sich die Vorzeichen um. Es wird verlangt, mit anderen zu kommunizieren, die man gerade nicht sieht, hört, riecht etc. Im Gegenteil, es ist nicht sehr fruchtbar, sich diverse sinnliche Bilder von anderen zu machen, weil diese meist nicht stimmen, nicht bloß deshalb, weil sie nicht an der Realität gemessen werden können, sondern weil sich Sinnlichkeit, Eindruck etc. erst in konkreten Begegnungen bilden und bewahrheiten. M. a. W., Organisationen haben mit Sinnlichkeit nicht viel am Hut, müssen sie eher reduzieren, ausschließen und zurückweisen, distanzieren. Das Organ der Distanz kann Denken genannt werden. In Organisationen müssen andere mitgedacht, aber nicht miterlebt werden. Diese Aufforderung zur Abstraktion ist immer auch mit einem Akt der Selbstreduktion verbunden. Unmittelbare Sinnlichkeit *muß* zurückgestellt werden, übrigens auch die mit ihr verbundenen Emotionen. Gefühle sind nämlich etwas Sinnlich-Ganzkörperliches und haben im bloßen Denken nur ein Schattendasein. Organisationen, vor allem auch im Sinne ihres Zweckes, ihrer Aufgabe, ihres Zieles wegen müssen von sich aus "ihre Sache" und damit Sachlichkeit in den Vordergrund stellen. Allerdings stoßen sie hier an zwei Grenzen: einmal läßt sich Sinnlichkeit nicht gänzlich beiseite schaffen, zum anderen bedarf das Funktionieren der Organisation selbst eines "Sinnlichkeits- und Emotionsrestes", der je nach Situation geringer oder größer sein kann. Ein gänzlicher Verzicht auf ihn wäre schädlich und würde die Organisation selbst ruinieren. (Diese uralte Einsicht gewährt denen, die sie zu Papier bringen, heute Bestsellerstatus; es ist schon verwunderlich, auf welche bedürftigen Zeitalter Bücher über den "EQ" jetzt treffen.) D. h. aber nichts anderes, als daß sich Organisationen ständig Gefühle aus einer anderen Sozialformation "*borgen*" müssen. Vertrauen z. B. entsteht und hält sich nur in direkter Kommunikation, dennoch brauchen es Organisationen zwar

abstrakter, aber eigentlich noch viel intensiver: gerade bei immerwährendem Informationsdefizit muß ich auf den anderen vertrauen dürfen - fast blind. Man kann aber nicht auf der einen Seite etwas borgen wollen, wenn man auf der anderen den Ort seines Entstehens zuschüttet. Daher müssen auch Organisationen bestrebt sein, direkte Kommunikation *in sich* und nicht nur außerhalb *positiv* am Leben zu erhalten. (Gerade rigide, formalistische Organisationen zeigen in sich oft ein ausgeprägtes Netz informeller direkter Kommunikation und es hat zu schweren Krisen geführt, dieses zurückzudrängen.)

Im übrigen sind vor allem hierarchische Organisationen dem Bedürfnis des Menschen nach Sinnlichkeit und direkter Kommunikation immer schon, zumindest symbolisch, entgegengekommen. Vor allem Machthaber mußten von Zeit zu Zeit "*erscheinen*". Früher waren diese Zeiten rituell abgesichert, was eher der Stärkung der Autorität diene. Der gegenwärtige Autoritätsverlust erzeugt kompensatorische Nachholbedürfnisse. Man glaubt ihn durch immer öfteres Erscheinen bekämpfen zu können (Medienauftritte, Management per "walking around"). Dies führt aber zweifellos zur Beschleunigung des Verlustes. Wir sehen, hören, riechen etc., die Autorität ist so besonders nicht, wie sie scheint.

Auch wenn jedes Sozialgebilde, eben gerade auch Gruppen indirekter Kommunikation Sinnlichkeit bilden, disziplinieren müssen, dieser Prozeß sogar dazu angetan ist, sie in ihrer ursprünglichen Kraft zu reduzieren (Instinktverarmung"), sie bleibt Potential. Jede neue Situation regt sie insgesamt an; läßt den ganzen Körper beteiligt sein. Es ist interessant zu beobachten, daß die Geschichte gegenüber dieser Sinnlichkeit ein stetes "Auf und Ab" zu verzeichnen hat. Funktionierende Systeme geben über ihre Distanz und Feindschaft gegenüber "ungezügelter" Sinnlichkeit genaue Auskünfte. Meist ist auch der Unterschied gut - böse mit ihnen verbunden. Es geht um die organisationsadäquate "Zähmung" von "tierischer Leidenschaft". Zeiten von Systemkrisen, fast immer solche einer "Umwertung von Werten" entdecken immer auch eine neue-alte Sinnlichkeit, und kritisieren den rüden Umgang der Organisationen mit ihr. Sie finden - wie nicht - heraus, daß die Unterdrückung der Sinnlichkeit der Macht des Systems dienlich war - eigentlich eine Tautologie. Für uns interessant ist hierbei der Rekurs, Rückgriff auf das "Produkt" direkter Kommunikation. Und, es wird nie bloß "alte" Sinnlichkeit reaktiviert, es kommt immer auch eine "neue" zutage. Sie hat sich nämlich innerhalb der bestehenden Ordnung gebildet, sei es in Unterstützung oder in Opposition zu

derselben.

Ist das Denken Differenzorgan der Organisation, so läßt sich die Sinnlichkeit als *ursprüngliche Leibdifferenz*" benennen. Zu ihr wird, so unsere These, immer dann wiederum zurückgegriffen, wenn man in den bestehenden Ordnungen und Organisationen mit dem (analytischen) Denken nicht weiterkommt. Wenn es um neue Selbstverankerungen alles Geschehens in der menschlichen Gesamtexistenz geht. Von hier aus gesehen wird der Rückgriff der Organisationen auf Gruppen und direkte Kommunikation unter einen neuen Blickwinkel interessant. Könnte es sein, daß Komplexität, Unübersichtlichkeit nicht bloß ein anderes Wort sind für eine Entwicklung der Menschen in eine Sinnlichkeits- und Leibferne, die letztlich seine Existenz gefährden? Gerade in Komplexitätssteuerung ist vielfach von Ganzheit, Ganzheitlichkeit die Rede. Wo findet man diese? Doch nicht in zusammenhängender Berücksichtigung aller vorhandenen Faktoren und Daten, wie uns so manche Techno-Systemiker weismachen wollen. Wir brauchen vielmehr ein *Organ* der Ganzheitlichkeit, da unser Denken sich fast ausschließlich in analytischer Aufgliederung und Zerstreuung gebildet und geübt hat. Der einzelne ist dieses Organ wohl nicht, nicht weil er nur begrenzt Informationen aufnehmen und behalten kann, sondern weil auch seine Sinnlichkeit "grenzenlos", sich selbst nicht faßbar ist. Wir erinnern uns: auch in direkter Kommunikation muß individuelle Sinnlichkeit gebildet, geformt werden, Individuen bringen ein unbestimmtes Potential mit. Dennoch aktivieren Gruppen dieses Potential - Organisationen verbieten es eher.

Komplexitätssteuerung durch Gruppen erhält in diesen Zusammenhängen eine ganz neue überraschende Dimension. Es geht nämlich nicht mehr bloß um Bewältigung von Komplexität, sondern um eine Konfrontation, Auseinandersetzung, Befragung ihres Sinnes.

Gruppen repräsentieren gewissermaßen ein leiblich-menschliches Maß. Auch wenn dieses nicht feststeht, nicht auszuweisen ist, sich auch entwickeln, verändern kann, allein der Prozeß Komplexität mit einer für uns unverzichtbaren Sozialformation ins Verhältnis zu setzen, aktiviert es. Komplexitätssteuerung besteht hier also darin, all das zu bemerken, was uns von uns rückkehrlos entfernt; uns zu sagen, wo wir uns technologisch, analytisch, selbst überholt haben. Es handelt sich hierbei aber nicht um eine bloß negative Grenzsetzung, in der sich gleichsam die Konservativität unserer Sinnlichkeit zu retten versucht. Eigentlich geht es auch um die Erprobung, was uns möglich

ist, worin *neue* Sinnlichkeit bestehen, worin sie sich weiterbilden kann.

Wieder sehen wir: es geht nicht so sehr um Komplexitätsreduktion durch Gruppen und ihre Entscheidungstätigkeiten, etwa nach dem Motto "nur was Gruppen erfassen können, hat Realität zu haben", es geht um die Entwicklung einer "menschengerechten Entsprechung" gegenüber bestehender Komplexität. Und hier bemerken wir mit Erstaunen, daß direkte Kommunikation (der "Sozialkörper" Gruppe) weit mehr an Komplexität "verträgt", verarbeiten kann, als wir von vorneherein annehmen durften. Allerdings auf seine Art. Sinnlichkeit hat eine andere Sprache als das Denken in Begriffen. Jene "Ganzheit", die ihr entspricht ("mit Leib und Seele" und allen Sinnen) äußert sich in Bildern, Gleichnissen, Szenen, Dramaturgien etc. Nur durch die Verwendung dieser "Mittel" entsteht auch so etwas wie ein Sozialkörper; Denken allein "vereinigt" nicht. Man hat sich immer wieder wundern können über die "*Kreativität*" von Gruppen. Man darf annehmen, daß diese nicht allein dadurch entsteht, daß mehrere zusammen denken. In erster Linie geht es der Gruppe um sie selbst (jedenfalls emotionell - leiblich), sie muß sich irgendwie finden, konstituieren (ein "Wir-Gefühl" entwickeln, wie es heißt); dafür sind ihr viele Mittel recht.

Kreativität kann als ein Akt gegenseitiger "Befruchtung" gesehen werden, nicht zufällig wird dieses Wort oft gewählt. Geht es doch um gegenseitige An- und Aufregungen, die den ganzen Körper miteinbeziehen, die wir letztlich nicht erklären können.

Zusammenfassend also: in einer Komplexitätssteuerung durch Gruppen geschieht immer der Versuch, Komplexität einer sozialen Rückbindung zugänglich zu machen.

Sollte es so etwas geben wie "historisch-genetische" Prägungen der Menschen, also geschichtlich verdichtete Erbinformationen, müßte eine *zweite Ebene* für unsere Gruppenorientierung ausschlaggebend sein. Immerhin haben wir die längste Zeit unserer Geschichte in Gruppenformationen gelebt, hingegen erst recht kurze Zeit in Organisationen. Und selbst unser Leben in ihnen ließ noch über längere Zeit Gruppen weiterleben und unangetastet. Unser eigentliches Organisationsleben auf breiter Basis beginnt erst mit der Neuzeit, der Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft, der Aufhebung "naturwüchsiger", ständischer Zugehörigkeiten und der Entdeckung des autonomen Ichs. Ohne diese Quellen hier weiter zu verfolgen, sei festgehalten, daß erst unsere

Neuzeit von uns in generellerem Sinn Leben und Handeln in Organisationen verlangt. Aber auch diese Tatsache versuchte man sich lange zu verbergen. Es dauerte eine geraume Weile, bis man sich in Bürokratie und funktionellen Organisationsmodellen von alten Bildern verabschiedete. Emotionell ist dieser Prozeß bis heute nicht abgeschlossen.

Zunächst versuchte man Organisationen (d. h. eben Systeme indirekter Kommunikation) an Gruppen zurückzubinden (Staaten an *Adelsfamilien*, Unternehmen an *Familienbetriebe*, sogar Wissenschaft an *Wissenschaftlergenerationen*, usw.). Als dies immer schwieriger wurde, gründete man neue Vereinigungen, die quer durch die Organisationen quasi direkte Kommunikation sichern sollten. *Geheimbruderschaften*, Vereine, elitäre Zirkel, "*Verbindungen*", "*Bünde*". Auch wenn diese selbst schon aus quantitativen Gründen Organisationscharakter hatten, waren sie dazu da, Gruppennormen - Werte - und -gesinnungen zu schützen und aufrecht zu erhalten (Bruderschaft, Freundschaft, Egalität, Gastlichkeit, Bedürfnisbezogenheit). Um in den diversen Organisationen etwas "zu werden", mußte man irgendeiner einschlägigen Gruppe angehören. Lange Zeit konnte man es sich "leisten", die Normen der Zugehörigkeit vor die funktionale Tauglichkeit und Leistung zu stellen. Erst mit der Verschärfung der ökonomischen Situation und der durch Medien hergestellten Transparenz von Karrieren, "Postenschiebereien" wurde der Einfluß dieser Gruppen geringer. Selbst politische Parteien, oft letzte Orte von organisationsdurchdringenden "*Gesinnungsgemeinschaften*", unterwerfen sich neuerdings sogenannten Objektivierungsverfahren und auch Rotarier und Freimaurer sollen nicht mehr so viel Einfluß haben, wie früher.

Man sollte nun über diese "demokratische" Entwicklung froh sein, vor allem dann, wenn man nirgendwo dazugehört hat oder auch dazugehören will, die Chancen sollten damit steigen. Ganz so scheint es sich aber damit doch nicht zu verhalten. Einmal gibt es zahlreiche "Neugründungen"; die Landschaft der intransparenten, informellen Einflußgruppen (Lobbies) ist vielleicht zweckbezogener, keineswegs aber geringflächiger geworden. Dann ist es fraglich, wohin die "alten" Gruppenwerte hinwandern; und schließlich ist es problematisch, Organisationen funktional zu reduzieren ("wir sind kein Wohltätigkeitsverein, wir sind ein profitorientiertes Unternehmen"; "wir sind keine Versorgungsanstalt, sondern eine leistungsorientierte, kundenbezogene Verwaltung").

Auch wenn sich heute die realen Gruppenformationen vielfach in appellative Metaphorik zurückgezogen haben ("Landesvater", "Charismatiker", "Brüder und Schwestern", Genossen, "Koalitions-Ehen"), fertig geworden sind wir mit diesem Problem deshalb noch lange nicht. Die Organisationen haben sich zwar entwickelt und differenziert, Gruppen überformt, unsere "historische Verbundenheit" mit ihr konnten sie aber nie ausmerzen. Selbst noch funktionalisierte Organisationen entwickeln, wenigstens informell, ihr eigenes Gruppenleben und nicht selten werden auch Großorganisationen durch einige wenige Seilschaften beherrscht. Nicht gut geht es Organisationen, die bestrebt sind, Gruppierungen aufzulösen, nicht zuzulassen, zu vernichten. Sie fordern förmlich "Revolution" heraus. Zumindest müssen sie bemerken, daß solche Handlungen sich auch gegen ihren eigentlichen Zweck richten.

Allerdings hat uns die Neuzeit die Instabilität von Gruppen gelehrt. Sie werden gegründet, wieder aufgelöst, verändern sich, haben kein "natürliches", religiöses, dauerhaftes Fundament. Ebenso verlangen sie nicht so wie früher eine gewisse Ausschließlichkeit, eindimensionale Loyalität, Zugehörigkeitstreue. Man kann wechseln, vielen zugehören, ist weniger verpflichtet, kann sie sich "aussuchen". Was hier einerseits eine Befreiung von starrer Normativität bedeutet, heißt andererseits Wachsen von Instabilität und Gefährdung ihrer Identität. Sie bekommen auch den Charakter einer gewissen Beliebigkeit, Unbegründetheit, was das Bedürfnis nach Sicherheitsanker enttäuscht.

Zugleich arbeiteten Organisationen - vor allem hierarchische - schon aus strukturellen Gründen notwendigerweise an der permanenten Zerstörung und Auflösung von Gruppenformationen (von Dorfgemeinschaften zum Industrieproletariat, von den Gilden zu Manufakturen, von den Familien zu Singles), und treffen sie in einer gewissen "Schwächesituation". Es scheint tatsächlich zu gelingen, Gruppen zu "überwinden", die traditionell-historische Bindung an sie zu lockern. Was allerdings bleibt, ist ein deutlich spürbares Defizitgefühl und die Schaffung von Surrogaten. Man hört wieder viel über die Heimat, über den Wert der Region; immer wieder wird der umfassende Wert der funktionierenden Familie aus dem Talon gezogen, "Traditionspflege" steht hoch im Kurs.

Oder man schafft anonyme, phantasierbare Zugehörigkeiten. Hierzu gehören Autoclubs ebenso wie "Fernsehgemeinden", Mode und Marken, Musikantenstadel - eine Trauergemeinde verlorener Volkstumsidentität - wie "Bewegungen" der Art. Wo all dies nicht mehr befriedigt wird, wird mit

Radikalisierung geantwortet: Bandenbildung, Werkssportvereinigungen, "Ausländer - hinaus"-Bewegungen. Letztere repräsentieren die ältesten Gruppenverhalten: rigide Grenzsetzungen, Aufnahme-rituale und -initiationen; Konstruktion von Außenfeinden, Errichtung von inneren Tabus, Denk- und Freiheitsverboten. Kampf- und Pflichtverhalten gegenüber der Umwelt, Konstruktion eindeutiger Weltbilder etc.

Man darf annehmen, daß insbesondere dort diese Radikalisierungen zum Tragen kommen, wo gewisse Bedingungen aufeinandertreffen: keine Verankerung in irgendeiner bestehenden Gruppierung, keine Möglichkeit, intensiv an der Welt der Surrogate teilzuhaben (z. B. wegen Geldmangel), keine "Disziplinierung" durch Organisations- und Arbeitswelt (Arbeitslosigkeit, wohl aber "ausgerüstet" mit jugendlicher Kraft und einem Aktivitätshunger, der keine "Angriffsfläche" mehr hat, nicht einmal die vorhergehende Generation, weil auch sie sich als normtragender "Gegner" aufgelöst hat.

Defizitgefühle und Sehnsüchte nach Heimat und Zugehörigkeit ließen sich bereits bisher auch politisch gut ausnützen. Dem Faschismus fällt hier die große historische Rolle zu, aufgezeichnet zu haben, was man imstande ist, wenn es gelingt "Gruppenorganisationen und -gefühle" auf Organisationen und Staaten zu übertragen. Faschismus hängt so mit der Auflösung und Reetablierung von Gruppen im großen Stil zusammen und ist daher Gegenwart und Gefahr, solange eine Organisationsgesellschaft hier Defizite produziert.

Deutlich werden wir hier mit einer recht unerfreulichen Komplexitätssteuerung durch Gruppen konfrontiert. Sie ist aber deshalb erwähnenswert, weil sie keineswegs als vergangen zu betrachten ist. Im Gegenteil, man begegnet heute in zunehmendem Maße nicht nur politischer und krimineller Radikalisierung, man findet durchaus auch in Unternehmen Tendenzen, mit diesen Gruppendefiziten zu manipulieren, um sich den Emotionalisierungsfaktor nutzbar zu machen. So werden Out-door-Seminare mit Parolen und Schlachtrufen, Mutproben und Vertrauensübungen durchgeführt und Zugehörigkeiten geschaffen, die wie "Pech und Schwefel" halten; so werden Leitlinien im Sprechchor eingeübt und skandiert, ganze Unternehmen versammeln sich in Fußballstadien und feiern ihre "Corporate-identity." Auch Lieder werden wieder gesungen. Man will einen neuen Aufbruch, versichert sich des unverbrüchlichen Vertrauens, und findet sich gegenseitig wieder glaubwürdig. Das

große "Wir-Gefühl" ist neu geboren.

Es liegt uns ferne, hier etwas zu ironisieren, was unser aller Verlegenheit entspringt und ein historisch ungelöstes Problem darstellt. Soviel sich nämlich Organisationen, Institutionen, Staaten, Systeme etc. also anonyme Organisationen auch bemüht haben, die positiven Emotionen der Menschen für sich zu gewinnen, es ist ihnen bisher kaum gelungen, es sei denn, sie konnten Gruppengefühle ins All-Gemeine übertragen. Letzteres hat aber immer auch die Organisationen ruiniert, bzw. zumindest gefährdet, weil sie sich dabei zumeist ein verzerrtes Umweltverhältnis einhandelten. D. h., früher oder später einem Realitätsverlust verfielen. In Gruppen, in direkter Kommunikation herrschen eben andere Gesetze als in indirekter Kommunikation, in Organisationen, die ziel-, zweckbezogen arbeiten müssen; also von vorneherein unter Reduktionsbedingungen stehen. Zu der außerdem damit verbundenen unüberschaubaren Anonymität, die wir nicht "sehen", die uns aber ständig beeinflusst, haben wir ein mißtrauisches Verhältnis. Es kommen in den seltensten Fällen positive Emotionen auf, bestenfalls über Nachdenken und Distanz Vernunfteseinsichten. Wie wir aber aus unserer jüngsten Geschichte wissen (Kritik der Rationalität, Vernunft, einseitiger Aufklärung) haben wir auch zur Vernunft kein sehr eindringliches positives Gefühlsverhältnis, wir achten sie, lieben sie aber nicht. Manchmal verachten wir sie sogar: " ... und brauchts allein nur tierischer als jedes Tier zu sein ...". Organisationen hatten daher immer schon das Problem ihrer positiv-emotionellen Besetzung. Aus ihr selbst heraus ist ihr dies nie gelungen. Sie hat daher "analog" oder metaphorisch gehandelt, um an direkte Kommunikation anschlussfähig zu bleiben. Hierbei ist es ihr ständig passiert, Verwechslungen zu befördern. Kunst, Ästhetik überhaupt, Symbolik waren dabei recht hilfreich. (Obwohl so etwas wie Familie wirklich nicht Zentrum der Frohbotschaft des Neuen Testaments ist - eigentlich im Gegenteil - ist es der Tradition doch gelungen, in einem zentralen Fest die "heilige Familie" in den Mittelpunkt zu rücken und überhaupt die kirchliche Organisation mit ihren Bildern und Namen zu durchsetzen.)

Organisationen konnten also in zwei Fällen mit positiver Besetzung rechnen: einmal, wenn ihnen Verwechslung und Übertragung gelang, zum anderen, wenn sie bestehende Gruppenformationen sicherten, zumindestens bestehen ließen. Ersteres war meist auch auf einen "stabilen Verband" mit gesicherter Identität angewiesen, zweiteres eher umgekehrt auf einen lockeren Verband, in dem die Organisation nur ein geringes Zugriffsrecht auf Gruppen hatte (oder nur ein zeitweiliges), diese

hingegen in sich recht stabil waren. Beide Fälle stimmen für uns nicht mehr. Organisationen, Institutionen zerfallen, nicht nur bezogen auf ihre Autorität und ideologische Identität, sondern real, tatsächlich und organisatorisch. Die geforderte Komplexitätsbewältigung fordert ihrerseits Dezentralisierung, Auflösung großer Einheiten, um flexibel, rasch und produktiv auf die neuen Umwelthanforderungen reagieren zu können. Damit zerfallen auch alte Identifikationsmöglichkeiten. Was ist der Organisation überhaupt noch gemeinsam, worin besteht ihre "Einheit", wenn sie oft nicht einmal mehr "*einen Namen*" trägt. Ist eine Corporate identity überhaupt noch erstrebenswert, und wenn, wie könnte sie aussehen? Wie kommt man zu Verbindlichkeiten, den geltenden Rahmenbedingungen, zu gemeinsamen Handlungskontexten, und wie können sie gesichert, kontrolliert werden. Ist es überhaupt möglich, für eine Organisation positive Emotionalität einzufordern, die es gar nicht mehr als solche einheitlich, abgegrenzt gibt?

Dezentralisierung, Zerfall führt aber nicht schon deshalb zur Respektierung von Gruppen. Auch wenn die Einheiten kleiner und schlanker werden, Organisationen bleiben sie allemal noch und auch Hierarchien. Konnten früher informelle Gruppen in der "allumfassenden" Identität noch unbeobachtet ihr Dasein führen, werden sie jetzt erkannt, überprüft, eingeschätzt. Dezentralisierung verstärkt also eher die gnadenlose Reduktionstendenz der Organisation. Sie ist keineswegs ein Rückgriff auf Gruppenprinzipien, auf alte überschaubare Einheiten, wie uns versichert wird. Eigentlich soll die Organisation wieder effizienter werden, es genügt nicht mehr, wenn die Zentrale denkt und lenkt, *alle* müssen es. Jeder ist "sein eigener Unternehmer." Die zielgerichtete Eigenlogik der Organisation soll bis "unten" durchschlagen. Dies trifft zweifellos "traditionelle" Gruppen und emotionelle Heimaten. Sie werden vor den Erfolg zitiert. Dieser ist aber nie das einzige Kriterium für Gruppen gewesen; schlägt also die ökonomische Logik (vor allem ihr immer noch individualisiertes Konkurrenzprinzip) voll durch, so bedeutet dies die effizienteste Auflösung von Gruppen, die bisher in der Geschichte stattgefunden hat. Damit Hand in Hand geht der Entsolidarisierungseffekt, der von vielen im rauheren Betriebsklima vermerkt wird. Die ökonomische Logik ist daher vordergründig, wird auf ihrer Durchsetzung die Organisation reduziert, Gruppen zerstörend, wie bisher keine andere in der Geschichte. Ihre Paradoxität besteht aber darin, daß sie das, was sie zerstört auf der anderen Seite in ebenso eminenter Weise braucht. Noch nie war so viel von Gruppen-Teamarbeit die Rede. Man merkt, daß man mit funktionell-spezialisierter Arbeitsteilung allein nicht weiterkommt. (Der Kunde will *einen* Ansprechpartner, zu dem er ein Vertrauensverhältnis in direkter Kommunikation

aufgebaut hat, aber viel spezialistisches Know-How zugleich; wenn man hier nicht auf ein funktionierendes Team zurückgreifen kann, läßt sich dieser verständliche Ruf nicht befriedigen.)

Was nun tun mit dieser paradoxen Situation? Eine adäquate Antwort auf diese Frage ist zugleich auch eine solche auf diejenige nach Komplexitätssteuerung durch Gruppen. Was nämlich gebraucht wird, ist eine "neue Gruppe". Das ist eine solche, die nicht in ihre historische Unaufgeklärtheit zurückfällt, sich aber auch nicht völlig an die Forderungen der Organisation anpaßt. Organisationen beschreiten hier oft einen falschen Weg: entweder sie versuchen durch besondere Emotionalisierung eine Reetablierung von "alten" Gruppen, oder sie schaffen "Scheinsgruppen", d.h. solche, die zwar formell existieren, de facto aber "verlängerte Werkbänke" der Organisation sind, ohne je die Chance zu haben, zu einen lebendigen Sozialkörper zu werden.

Daß diese Wege eingeschlagen werden ist aufgrund unserer Organisationsentwicklung der letzten hundert Jahre durchaus verständlich. Der erste kommt unserem Entfremdungs- und Defizitgefühl entgegen, der zweite dem Bestreben der Organisation, in sich möglichst wenig zu verändern; denn, eigenständige Gruppen gefährden die strukturelle Gesamtverfassung der Organisation, jedenfalls ihre hierarchischen Grundmuster. Gegenüber den rationalen und sachlogischen Reduktionen der Organisation - zumindest ihren Versuchen, sie durchzusetzen - war es durchaus angebracht, auf die Bedeutung des Ausgeschlossenen, zusammengefaßt unter den Worten Gefühl, Emotion, Verhalten, Kultur, etc. hinzuweisen. Konnte man doch bemerken, welchen Einfluß es mindestens indirekt auf sogenannte Sachentscheidungen hatte. Weil es aber offiziell verboten war, keinen Platz hatte - man sollte überall "sachlich" sein - bahnte es sich umso wirksamer seinen Weg; jetzt eben *in* der Sache. Also wirkte es fast wie eine Befreiung, Gefühle wieder zulassen zu dürfen, jedenfalls ihren Einfluß anerkennen zu müssen.

Befreiungen haben es nun aber so an sich, ins andere Extrem zu fallen. Unterstützt durch den allgemeinen Psycho-Boom wollte man von der kalten Rationalität nichts mehr wissen, und entdeckte seinen "Bauch". Die Abläufe der Normalorganisation haben für ihn kaum Platz. In den neu eingerichteten Gruppen und Teams aber fand er ihn. Aus naheliegenden Gründen: Gruppen (direkter Kommunikation) sind nun einmal der Ort der Gefühle der gesamten Sinnlichkeit, aller möglichen "Berührtheiten." Schnell verbreitete sich der Common-sense, daß es in und für Gruppen wichtig sei,

über seine Gefühle und Befindlichkeiten ausführlich zu sprechen und zu diskutieren. Diese Tatsache wurde fast wie ein Menschenrecht eingefordert. Nun hat es zwar unseren sachorientierten "Organisationsmumien" nichts geschadet, auch einmal auf das zu hören, was sonst noch in ihnen klingt und mitschwingt, auch zu begreifen, daß es auch, wenn unterdrückt, eine große Rolle spielt, dennoch hat die Befreiung der Emotion zu allgemeiner Verwirrung geführt. Man übersah nämlich, daß es sich um *neu* eingesetzte Gruppen handelte, nicht um irgendwelche traditionelle und man unterschätzte die zwischenzeitliche Herauentwicklung einer Individualität (Subjektivität), die frühere Gruppen nicht kannten. Neue Gruppen haben aber noch keine *innere Form*. Also auch keine sozialen Fassungen für Gefühle etc.

Erst entwickelte Gruppen werden zu einen Sozialkörper, in dem Gefühle nicht irgendwie frei herumfloaten, sondern ihren zugewiesenen Ort haben. Erst dann allerdings werden sie sozial "verstanden." Für diese Entwicklung sind bestimmte Prozesse notwendig, für sie wird Zeit gebraucht und vor allem eine bisher nicht geübte soziale Fähigkeit, nämlich die der Selbststeuerung durch *kollektive* Selbstreflexion. Heute müssen sich eingesetzte Gruppen *selbst* formen; früher wurden sie davon durch eindeutige gesellschaftliche Positionierungen entlastet. Insofern geschah ihr Zustandekommen "naturwüchsig", unreflektiert. Dies allerdings in bestimmten vorgeschriebenen Bahnen, die zugleich ihre Bewegungsgrenzen darstellten. (So taten sich klassische Gruppen aufgrund der Angst auseinanderzufallen immer schon schwer mit direkter Konfliktbehandlung und -lösung). Diese Bahnen waren aber auch die Fassung für Sinnlichkeit und Gefühle; es ist ein Irrtum zu meinen, daß diese "frei" waren. Heute haben wir diese Fassungen längst nicht mehr.

Der organisationsbedingte Auflösungsprozeß traditioneller Gruppen hat "soziale Substanz" gekostet. Man kann dies bedauern und unsere Defizit- und Sehnsuchtsgefühle haben sich eher auf diese Seite geschlagen. Man kann aber auch zur Kenntnis nehmen, daß im Verlust neue und erstmals kollektiv bewußte Gestaltungschancen liegen. Letztere müssen aber auch wahrgenommen werden. Man darf nicht glauben, daß es genügt, einige Menschen zusammenzuführen, und schon sorgt diese Tatsache für eine Gruppe. Dies würde nur dann funktionieren, wenn man an irgendein klassisches Vorbild anschließen könnte. Angesichts der völlig veränderten Umwelten von Gruppen und ihrer spezifischen Aufgaben gibt es diesen Anschluß nicht. Gestattet man sich in Gruppen daher nicht den Akt bewußter Selbstkonstituierung, fällt man in vergangene Restbestände, Erinnerungen, Bruchstücke

von Mustern zurück. Diese sind nicht koordiniert aufeinander abgestimmt. Die Situation besteht in höchster sozialer Unsicherheit. Diese läßt nach gängigen Abwehren rufen. Eine davon ist, sich gar nicht auf die Gruppe einzulassen; das andere Extrem befördert die Regressionsspirale. Sie endet in frühgeschichtlich-atavistischen Verhaltensformen.

Es ist, wie schon gesagt, Verdienst der Organisationen, das Ich aus dem Kollektivdruck der Gruppen herausgelöst, befreit zu haben. Werden also heute Teams, Gruppen neu eingesetzt, müssen sie verstärkt mit diesem "Faktor" rechnen. Umgekehrt empfindet das Individuum Gruppen im klassischen Sinn als Bedrohung, als möglichen Selbstständigkeitsverlust. Gruppenentwicklung heißt auch diesen ständigen Widerspruch zu steuern. Dies wird dann umso schwieriger, wenn Individuen auf sich beharren. Die oben erwähnte Emotionalisierung von Gruppen hilft ihnen dabei. Weil nämlich Gefühle keine Sozialfassung haben, treten sie zunächst nur in den einzelnen Personen unverbunden auf. Wenn es nun zum Standard gehört, daß jeder das Recht auf seine eigenen und ausschließlichen Emotionen hat, jeder, jederzeit seinen "Bauch" ins Treffen führen kann, so ist dies die beste Methode, Gruppenentwicklung zu verhindern. Aber auch Aufgaben abzuwehren, die sonst noch an Gruppen gestellt sind. Es hat der moderneren Gruppenentwicklung diese Individualeskalation der Gefühle immer wieder erheblich geschadet. Die einsetzenden Instanzen waren entsetzt, was sie hier auf den Weg gebracht hatten: Menschen, die sich nur mehr mit sich selbst beschäftigten, voll von Zärtlichkeit für ihre ständig wechselnden Stimmungen. Allerdings bezeugt die Intensität dieser Beschäftigung nur das Maß der Defizite und die mit ihnen verbundenen Kompensationswünsche.

Um diese fruchtlose Eigendynamik gar nicht erst aufkommen zu lassen, wählen viele Organisationen den zweiten Weg. Gruppen werden "formell" eingesetzt, dürfen aber im eigentlichen Sinn keine Gruppen werden; sollen sich organisationsanalog verhalten, einzig dem vorgesehenen Arbeitsauftrag verpflichtet. Emotionen haben dort wie da keine Rolle zu spielen. Man würde Gruppen überhaupt gar nicht einsetzen, würde man nicht eine bessere Effizienz in Erfüllung der Sachlogik nahelegen. Dieser Haltung liegt ein Modell additiver Vorteilserzeugung und -nützung zugrunde. Mehr Augen sehen mehr als zwei, mehr Menschen verfügen über mehr und unterschiedliche Informationen und kontrollieren ihre Lösungen und Fehlermöglichkeiten gegenseitig. Also ist es sinnvoll, für komplexe Entscheidungsmaterien Gruppen einzusetzen. So plausibel und nachvollziehbar diese Haltung auch ist, sie rechnet nicht mit dem besonderen Charakter von Gruppen. Deren Mitglieder müssen nämlich

vorerst einmal "*bereit*" sein, den Vorteil, den man sich von ihnen erhofft, anzuerkennen. D. h. bereit sein, Informationen auszutauschen, einander zuzuhören, die Sorgen der anderen gelten zu lassen, Einsicht zuzulassen, daß man auf dem falschen Weg ist etc. Diese Bereitschaft ist nicht ad hoc und von selbst da. Zumal die Einsetzungsgeschichte von Gruppen in Organisationen manchmal schon schwere Geburtsfehler mitbringt. Hinzu kommen die Charakteristika direkter Kommunikation und damit das Angesprochensein der ganzen sinnlichen Person. Dieses ruft die unterschiedlichsten Gefühle, Erinnerungen, Projektionen hervor. Wird dies alles nur unterdrückt oder vernachlässigt wird die Gruppe nicht bloß nicht ein Sozialkörper, sie bleibt auch nur suboptimal arbeitsfähig. Bestehende Potentiale werden nicht genützt, im Gegenteil, es wird einige Verdrängungsenergie benötigt, sie zu unterdrücken; diese geht woanders ab. Wollen daher Gruppen wirklich genützt werden, ergibt sich auch hier die Notwendigkeit, selbstgesteuerte Entwicklungen zuzulassen, die sich mit der Gruppe und nicht bloß mit ihrer Aufgabe beschäftigen. Kreativität z. B. entsteht nicht durch quantitative Akkumulation, sondern ruht auf dem Fundament gelungener Sozialität. Der Kollektivvorteil setzt eben ein für sich funktionierendes Kollektiv voraus. Dieses ist immer weitaus mehr als die ihm gestellte Aufgabe.

Die Antwort auf Komplexitätssteuerung in dieser Dimension ist indirekt damit auch gegeben. Die Hoffnung, Gruppen als Instrument der Komplexitätsreduktion einzusetzen, erweist sich in dieser Linearität als Illusion. Die beschriebenen Wege zeigen sogar das Gegenteil. Es kann zu einer fatalen Komplexitätserweiterung kommen, die noch dazu keine adäquaten Lösungen bringt. Gruppen einzusetzen ist daher allemal ein Risiko für die Organisation, das sie anerkennen und ihm bestmöglich begegnen muß. Auch letzteres erhöht zunächst Komplexität. Wiederum bemerken wir die schon mehrfach aufgetauchte Grundgesetzlichkeit: Komplexität kann heute nur dann adäquat gesteuert werden, wenn man bereit ist, zunächst *soziale* Komplexität zu erhöhen. Bisher sind wir historisch einen anderen Weg gegangen: wir haben die technologische und die organisations-instrumentelle Komplexität erhöht. Damit im Zusammenhang ein Heer von (Einzel-)Experten, Spezialisten, Funktionäre geschaffen. Die Dialektik dieser Situation besteht und bestand darin, daß wir auf dem Weg analytischer Teilung (Problemvereinfachung und -aufspaltung) immer darauf aus waren, die *einfachste* Lösung zu erzielen. Es war aber gerade dieses Vorgehen, das ökonomisch durchaus ansprechend klingt, das uns ständig Komplexität erweitert hat. Selbst für anscheinend einfache Probleme gibt es heute so viele Experten und Zuständigkeiten, daß es jedenfalls keine einfachen

Lösungen mehr gibt. Nun sei zugegeben, daß diese Reduktionsversuche in bestimmten Bereichen nicht nur ihre Berechtigung gehabt haben, sondern immer haben werden; insbesondere dort, wo es uns um Herrschaft und Kontrolle geht. Wir merken aber, daß ihr Universalismus nicht mehr zielführend ist. Der Reduktionsweg schafft uns eine Selbstverkomplizierung der Systeme, die wir letztlich nicht mehr steuern, schon gar nicht mehr beherrschen können.

Natürlich geht es uns letztlich - auf welchem Weg auch immer - um Komplexitätsreduktion. Auch wenn wir heute gezwungen sind, andere Wege einzuschlagen, so jedenfalls nicht in der Absicht, alles noch unüberschaubarer zu machen. Der Weg aber über die Veränderung unserer Organisationen, über das Schaffen neuer Sozialität ist ein ganz anderer als der bisherige; nach technologischem Modell. Im Grunde ist es der Versuch, unser bisheriges und übriges *Leben* an das heranzuführen, was wir erzeugt, geschaffen haben. Wir müssen wieder erfassen lernen, was diesem Leben entspricht, was nicht, bzw. wie man es umorganisieren muß, damit es eine adäquate Form ist, alles zu erfassen und zu bewältigen, was Umgebung geworden ist. Dieses Heranzuführen und Konfrontieren besteht nicht in einem linearen Reduktionsprozeß (Gruppen als Entscheidungsinstanzen reduzieren Organisationskomplexität). Es besteht zunächst in mehrfacher Hinsicht dringender Bedarf nach Komplexitätserweiterung. Erstens nimmt man Gruppen deshalb, *weil* sie komplexer sind und daher aufgrund der Eigenkomplexität Außenkomplexität besser abbilden können. Zweitens stellen sie im Rahmen der hierarchisch (technologischen) Organisation einen Fremdkörper dar, stören diese also, was weitere Komplexität bedeutet. Drittens müssen sie sich erst entwickeln, um arbeitsfähig zu sein, da es keinen traditionellen Anschluß gibt. Auf diesem Weg müssen sie die alten Restbestände überprüfen, sowie neue Sozialität entwickeln. Schließlich und viertens müssen sie diesen Prozeß selbst steuern (kollektive Autonomie), d.h. eine zusätzliche Ebene der Bewußtheit einführen, die bisher so nicht üblich war. Dennoch erscheint uns diese Komplexitätserweiterung der einzige gegenwärtig mögliche Weg, bestehende Komplexität tatsächlich und letztendlich zu reduzieren. Geht es auf ihm doch um die radikale Überprüfung, ob und in welcher Organisationsform wir überhaupt noch imstande sind, die von uns selbst "verschuldete" Komplexität und ihre sich von uns abkoppelnde Eigendynamik verantwortlich zu steuern. Insofern geht es jetzt um mehr als bloß um Einzellösungen, auch wenn dies vordergründig so den Anschein haben mag. Organisationen meinen (instrumentell), Gruppen für Komplexitätsreduktion, d. h. für bessere Lösungen einzusetzen, in Wirklichkeit passiert aber noch viel mehr, nämlich die Selbstüberprüfung der Organisation, ob sie ihrer eigenen

Komplexität überhaupt noch gewachsen ist. So heißt für uns in diesen Zusammenhängen Organisationsveränderung nicht Ersetzen der einen Struktur durch eine nächste (ein Management by durch ein anderes), sondern die Ausbildung einer neuen selbstbewußten Sozialität. Diese kann im Element Gruppe begonnen und geübt werden.

Viel zur emotionalen Abwertung der Organisation und zur positiven Besetzung von Gruppenformationen trägt wahrscheinlich unsere eigene Lebensgeschichte bei. Wir kommen zur dritten Ebene der Hintergründe. Fast könnte man die Behauptung wagen, daß wir in gedrängter Form in unseren ersten 20 Lebensjahren die naturwüchsig historische Gruppenentwicklung nachzuholen und durchzuleben gezwungen werden. In dieser Kindheits- und Jugendgeschichte werden wir ständig mit dem Widerspruch von Geborgenheit (Identität) und Verlust (Trennung, Differenz) konfrontiert, um erfahren zu müssen, daß alle gruppenbezogenen Identitätswünsche letztlich nicht erfüllbar sind. Dennoch sind es gerade diese erlebten Gruppen allein, die uns von Zeit zu Zeit immer wieder soziale Heimat und Geborgenheit vermitteln. Am Ende dieser Entwicklungsgeschichte beginnt, wie es heißt, "der Ernst des Lebens", die Arbeit, organisations- und gesellschaftsbezogene Tätigkeit und wir merken, daß dort unsere ungestillten Sehnsüchte nach individueller und sozialer Identität jedenfalls nicht gestillt werden können. (Arbeitslose Jugendliche fallen aber überhaupt in ein "Loch" und es ist nicht verwunderlich, daß sie auf bereits erlebten Gruppenbildungen zurückgreifen, die sich nun allerdings gegen das etablierte System richten, das ihnen den Eintritt verwehrt).

Auch wenn dieses Ende unserer Kindheits- und Jugendgeschichte dort und da seine Schatten vorauswirft, man sich in Familie und Bildungsinstitutionen bemüht, "auf das spätere Leben vorzubereiten", so wirklich bekommt man nicht mit, was sich dann und "draußen" abspielt, wenn aber schon, dann eher durch leidvolle Erlebnisse (z. B. Verlust der Eltern). Selbst diejenigen emanzipatorischen Loslösungsbestrebungen von Jugendlichen, die sich gegen (meist elterliche oder schulische) Autorität richten, werden zunächst in Gruppen aufgefangen und gestärkt (Peer-Groups). Was Organisationen sind, erfahren wir nur indirekt und nicht wirklich bewußt. Unser Eintritt in sie ist erlebensbezogen absolut naiv. Viele Menschen nehmen ihr Leben lang nicht wahr, was Organisationen sind, welche Bedeutung sie haben, was sie mit uns machen, und dies wohl nicht deshalb, weil dazu eine besondere Intelligenzleistung vonnöten wäre, sondern weil sie an die emotionelle geprägte

Lebensgeschichte nicht anschlussfähig sind. Nichtwahrnehmung ist hier Abwehr und Verweigerung.

Damit wir aber mit diesen anonymen Gebilden überhaupt zurechtkommen, versuchen wir Teile unserer bisherigen Erlebnisgeschichte zu übertragen. Man will in der Organisation die "große Familie" sehen und wiederfinden, die Universität wird "alma mater" genannt, wenn es um Institutionen geht, wird gerne die Mutter herbeigeholt (die Mutter Kirche, die "Töchter" des Unternehmens etc.), manche versuchen mit der Installierung von Männer-Clans an frühpubertäre Erinnerungen anzuschließen. In vielen Formen versuchen wir uns also die Organisation emotionell herzurichten, um sie "verdaulich" zu machen. Diesem Bedürfnis ist jede Organisation bereit entgegenzukommen (siehe: Festreden, Betriebsausflüge etc.). Leidet sie doch selbst darunter, zu wenig positive emotionelle Besetzung zu bekommen.

Die letzten Jahrzehnte Organisationsgeschichte haben aus den verschiedensten Gründen diese Allianz problematisiert. Es ist einerseits nicht mehr so einfach zu übertragen, zu projizieren (die Mutter benimmt sich recht "stiefmütterlich", die "gütigen Väter" fallen aus und familialer geht es in der Konkurrenz um Arbeitsplätze auch nicht gerade zu), andererseits ist der Charakter der Organisationen deutlicher hervorgetreten; ihre Reduktion auf ihren Sachzweck (z. B. Gewinne zu machen), ihre Expansion und Größenentwicklung, ihre Unfähigkeit, eine innere Identität zu gestalten und zu erhalten, ihre wachsende Komplexität und Unübersichtlichkeit, die in Gruppen nichts zu suchen hat. Seit geraumer Zeit beschäftigt man sich daher - recht glücklos wie uns scheint - mit der Wiederherstellung von Corporate identity, mit der Wiederaufrichtung verloren gegangener Unternehmenskultur. Hierbei geht man u. E. davon aus, daß es diese einmal wirklich gegeben hat. Wenn, dann vermutlich nur in Kleinstorganisationen. In den anderen gab es immer schon interne Verwerfungen und Kulturbrüche, nur war es aufgrund größerer Übersichtlichkeit leichter, Identitätsillusionen aufrecht zu erhalten und Projektionen zu pflegen. Jetzt kommt aber an den Tag, was immer schon der Widerspruch in Organisationen gewesen ist: daß sie nämlich nie wirklich dazu geschaffen waren, emotionelle Identitäten zu vermitteln, ja gerade im Gegensatz zu ihnen entwickelt wurden. Dennoch ist es ebenso richtig, daß Organisationen die Wünsche und Sehnsüchte darnach nicht gänzlich zurückweisen dürfen und können. Diese innere Dialektik erweitert aber Frage- und Aufgabenstellung. Es geht nicht mehr darum, Identitäten anzubieten, einheitliche Kulturen, *eine* Corporate identity - in ihnen werden die Widersprüche nur "verschluckt", aber nicht gelöst - die

Kultur einer Organisation wird sich daran zeigen, wie sie mit dem oben genannten Widerspruch verfährt. Dazu muß sie ihn vorerst einmal akzeptieren. Weil dies weittragende Folgen hat (man müßte sich heute z. B. genauer mit dem Verhältnis von "Fürsorgepflicht" eines Unternehmens zu seiner ökonomischen Kostenreduktionspflicht beschäftigen), vielleicht auch durch die eigene Organisation allein das Problem nicht bewältigt werden kann, läßt man es sein und fährt weiter auf der Schiene Identitätsangebot (z. B. "Unternehmensleitlinien"; sie sind meist Schönwetterangaben und Appelle - Widersprüche finden sich in ihnen kaum). Dieses wird aber immer weniger angenommen. Man spricht von einer "Glaubwürdigkeitskrise."

Wenn es nun um das Thema Komplexität geht, wäre in diesen Zusammenhängen organisationspsychologisch bzw. soziologisch genauer nachzuschauen, was an Komplexitätserweiterung aus den eben beschriebenen Tatsachen entsteht. Man ist zu sehr gewohnt, nur auf technologische, sachspezialistische, informationsmäßige Komplexität zu blicken. Weniger beschäftigt man sich mit jenem Komplexitätsanteil, der dadurch wächst, daß man sich bemüht, Widersprüche zu verdecken, Illusionen zu pflegen und Enttäuschung zu reparieren. Wenn man empirischen Untersuchungen trauen darf, gehen in Organisationen durchschnittlich 50 % der Arbeit in diese Bereiche; sind sozusagen "unproduktiv". Wir wissen also darüber, was wir uns hier selbst antun viel zu wenig, und selbst wenn wir es wissen, gibt es wenig praktische Konsequenz.

Als Ersatz dafür beschäftigt man sich aber intensivst mit Eigenkulturanalysen, Leitbilderstellungen, der Identifizierung von Kernkompetenzen, Schlüsselprozessen etc. Dies alles hat sicher seinen beschränkten Sinn, lenkt aber doch auch vom zentralen Widerspruch der Organisation ab: direkte Kommunikation und indirekte Kommunikation gehorchen verschiedenen Gesetzen und sind emotionell unterschiedlich besetzt. Beides braucht man aber. Komplexitätsmanagement besteht in einem wesentlichen Teil darin, diesen Widerspruch zu akzeptieren, zu prozessieren und jeweils Lösungen zu praktizieren: welche Art von Kommunikation braucht man für was, und wie sind beide in sich und im Verhältnis zueinander zu arrangieren. Die Grundhypothese lautet: wird dieser Widerspruch ins Organisationsmanagement nicht einbezogen, passiert eine erhebliche Komplexitätserweiterung. In diesem Management kommt natürlich Gruppen eine besondere Rolle zu. Dies auch deshalb, weil man ja in den verschiedensten Formen bereits begonnen hat, Gruppen als Arbeits- und Entscheidungsinstanzen einzusetzen (vor allem im Projektmanagement, TQM, KVP ...). Aber auch

hier will man den Widerspruch nicht wahrnehmen. Man meint hier ohne Konflikte auszukommen und diese neuen Organisationselemente "nahtlos" in die bestehende Organisation einfügen zu können. Der Alltag belehrt diese Illusion eines besseren, das weiß jeder Projektgruppenleiter.

Lebensgeschichtlich sind mit Gruppen ganz bestimmte Erfahrungen und damit Wünsche und Sehnsüchte verbunden. Wir müssen auch davon ausgehen, daß unsere "emotionelle Bildung" bereits weitgehend geprägt und "abgeschlossen" ist, wenn wir über Arbeitsverhältnisse in Organisationen eintreten. Im Vordergrund, und durch nachträgliche Verklärung verstärkt, stehen, wie schon gesagt, die positiven Emotionen Gruppen gegenüber. Sicherheit, Geborgenheit, Berücksichtigung von Bedürfnissen, Rückhalt, Hilfe in der Not, Liebe, Vertrauen, Freundschaft, das alles verbinden wir mit ihnen. Psychoanalytisch wird vom ursprünglichen Ausgang all dieser Wünsche, von der symbiotischen Mutter-Kindbeziehung gesprochen. Dieser wird auch später auf alle Gruppen übertragen. Sie stellen nur eine kleine Erweiterung dar, sind sozusagen "sozialer uterus".

Ähnliche Bilder gibt es auch in der Soziologie ("Insulation"); anthropologisch unbestritten ist die Tatsache, daß Menschen in ihrer frühkindlichen und jugendlichen Entwicklung so etwas wie einen "Sozialkörper" brauchen, soll es nicht zu deutlichen Entwicklungsschäden kommen. Es kann daher nur günstig sein, wenn wir das, was wir für geordnetes Überleben brauchen, auch schätzen und lieben (oder: wir schätzen es gerade deshalb). Umgekehrt wissen wir ebenso vom Schmerz der Trennung, vom Abschied, Zugehörigkeitsverlust, aber auch von einverleibenden Ansprüchen, vom Gruppendruck und von Sozialkontrolle, die unfrei macht. Diese negativen Emotionen stehen aber wahrscheinlich deshalb weniger im Vordergrund, weil in "Normalentwicklungen" Trennung meist durch andere und neue Gruppen aufgefangen wurden, und weil man sich durch andere Gruppen und Zugehörigkeiten der Sozialkontrolle immer auch wieder entziehen konnte. (Schwerer mit diesem positiven Bezug haben es Kinder ohne Primärgruppe - z. B. Heimkinder - oder solche, bei denen Einfachzugehörigkeit Ausschließlichkeits-Charakter beanspruchte). Die geringere Wirksamkeit von Negativemotionen beruht daher eigentlich auf einem Paradoxon: Gruppen verdanken ihre positive Besetzung gerade der Tatsache ihrer Auflösbarkeit, zumindest ihrer Relativierbarkeit durch andere Gruppen. Die Trennungsmöglichkeit relativiert ihren Zugriffsanspruch. Diese verdanken wir aber der Ausdifferenzierung unserer Gesellschaft und nicht zuletzt ihrer Organisationsvielfalt. Was wir an Gruppen "haben", hat uns erst die Organisation klar gemacht; dafür verhalten wir uns ihr gegenüber

völlig undankbar.

Ein Grund für unser seltsames Verhalten liegt im bewußtlosen Vollzug unserer Entwicklung. Sie erfolgt nämlich weitgehend reflexionslos. Man denkt kaum miteinander darüber nach, was an Emotionsbildung durch unsere wechselnde Gruppengeschichte geschieht. Gruppen haben nämlich von ihrem Ursprung her wenig Fähigkeit zur Selbstdistanz entwickelt. Aus Überlebensgründen durften sie nicht befragt, problematisiert werden. Selbstreflexion und vor allem Selbstkritik sind zwar in Einzelfällen und auf Einzelpersonen hin gerichtet, erlaubt, nicht aber aufs Ganze bezogen. Die "Ur-Angst" der Gruppe ist die vor Spaltung und Zerfall und damit vor dem Zugrundegehen aller. Denn die Gruppe war der einzige Garant des Überlebens. Dieses distanzlose Verhältnis zu sich selbst haben Gruppen - vor allem wenn sie sich gut fühlen - bis heute beibehalten. Daher geschieht Gruppenerziehung meist bewußtlos. (Es gibt wenige Familien, die über sich nachdenken und miteinander reden, bei Jugendgruppen ist dies ohnehin nicht gefragt, auch in Schulklassen wird selten die Situation dieses Sozialverbandes thematisiert, und Clans und Gangs haben andere Sorgen, als über sich nachzudenken.) Dafür ist sie umso nachhaltiger wirksam. Sobald wir daher auch später in Gruppen sind, reproduzieren wir die eingewöhnten Verhaltensmuster. Hierzu gehören im wesentlichen: Neigung zu rigider Grenzziehung, Ausschluß anderer, Fremder, hohe Empfindlichkeit auf Neuzugang und Abgang, intensive Pflege des Wir-Gefühls, Angst vor offenen Konflikten (Zerfalls-Angst), Selbstreflexionslosigkeit, Außenfeindkonstruktionen, Eifersucht bei "Fremdgehen" (Mehrfachzugehörigkeit), Erzeugung von innerem Druck, rigider Standardkontrolle, Neigung zur Selbstausbeutung, um den Standards zu entsprechen, usw.

Diese Art von Gruppen, konfrontiert mit einer ganzheitlich-inneren Emotionalität (direkte Kommunikation aktiviert immer mehr als sie gerade im einzelnen will), muß ständig darauf achten, ihr inneres Gleichgewicht zu wahren. Dieses läßt sich nicht über Sachaufgaben und -zuteilungen allein regeln. Daher knüpft sie über Rollenzuteilungen, Positionsverweisen ein dichtes Kommunikationsnetz, das möglich hohe Stabilität garantieren soll. Veränderungen hierin sind nicht erstrebt, weshalb gerade Gruppen, obwohl sie vielfältige Möglichkeiten hätten, leicht erstarren und Positionsverschiebungen argwöhnisch verfolgen. Hieraus ist auch verständlich, wieso sie so empfindlich gegenüber Neuzugängen sind. Es kommt nämlich nicht nur eine Person - so für sich - dazu, es geht nicht um ein numerisches Problem. Eine einzige Person verändert das gesamte, fein

gesponnene Kommunikationsnetz und bringt daher "totale" Unruhe. Die meisten Gruppen versuchen dem zunächst dadurch zu begegnen, daß sie den Neuankömmling ignorieren; jedenfalls muß er sich "hinten anstellen." Es dauert eine geraume Zeit, bis das Netz neu gesponnen ist.

Aus unserer Lebensgeschichte sind wir es gewöhnt, daß sich Gruppen um unsere Bedürfnisse, Nöte kümmern. Auch diese Gewohnheit vergessen wir nicht so schnell. Organisationen richten Gruppen zwecks Arbeit und Leistung ein, nicht in erster

Linie zur Bedürfnisbefriedigung von Mitgliedern. So einfach kann man aber nicht abstrahieren; richtet man Gruppen ein, muß man mit einer Reaktivierung dieser Bedürfnisse rechnen. Und mit widerspenstigen Reaktionen, wenn man diese glaubt ignorieren zu können. Mit Gruppen holen sich daher Organisationen gerade das herein, was nicht ihr vordergründiger Zweck ist, und dies auch noch weitgehend unbewußt, automatisch. Was hier an Eigenleben unkontrolliert und ungesteuert entsteht, muß Komplexität erhöhen. Vielfach wird daher Gruppenarbeit wieder zurückgedrängt, weil man die entstehenden "Nebeneffekte" nicht im Griff hat.

Dabei ist es klar, daß *diese* Art Gruppen auf der anderen Seite Komplexität tatsächlich reduzieren; allerdings nicht immer problemadäquat. Im Grunde sind nämlich sowohl menscheits- als auch lebensgeschichtlich Gruppen auf sich selbst und ihr Überleben ausgerichtet. Was ihm dient, wird akribisch wahrgenommen, was nicht, ignoriert; was ihre soziale Identität stören kann, wird abgewehrt, und auch sonst ist ihr recht gleichgültig, was um sie herum geschieht. Überantwortet man ihr Aufgaben, Problemstellungen, die mit ihr und ihrer Identität nichts zu tun haben, wird sie sich ihrer nur sehr "lau" annehmen. Immer schon war es für sie problematisch, "für andere" zu arbeiten (Abteilungsegoismus). Zumindest muß ein Zugewinn für sich selbst unmittelbar spürbar sein. Gruppen *für sich* können aber nur ein sehr beschränktes Leben führen, das beweisen einige 10.000 Jahre Menschheitsgeschichte. Ihre Kapazität ist beschränkt. Daher haben sie auch ein ausgeprägtes sozial gesteuertes WahrnehmungsfILTER. Vieles bleibt außer Sicht, vieles muß stark vereinfacht werden; soweit als es eben passend wird. In diesem Charakter sind natürlich Gruppen "*ideale*" Reduktionsinstanzen. Und dafür werden sie auch verwendet. Obwohl das gerade nicht die Art von Reduktion ist, die man sich zur Komplexitätssteuerung wünschen soll, findet sie doch noch viel zu oft statt. Vor allem dort, wo Unübersichtlichkeit und Komplexität steigt, wo Angst und Unsicherheit wachsen, wo man merkt, daß man vom Geschehen, von Einflußnahmen und Macht ausgeschlossen

ist, wo Ohnmacht sich verbreitet, dort ist Simplifikation gefragt. Vereinfachung, Reduktion geschieht aber nicht einfach dadurch, daß man sie verkündet. Sie braucht ihre soziale Anbindung. Dafür eignen sich traditionelle Gruppen bestens. Man muß sie nur neu etablieren, ihnen ihre Überlebensgefährdungen vor Augen führen und schon rasten ihre Reduktionsmechanismen ein. Politisch manipuliert und organisiert können sie zu Institutions- und Organisationszerstörungen führen, die sich letztlich immer auch verderblich auf sie auswirken, weil sie zu mehr übrigbleiben, aber keine Organisation, kein Gewaltmonopol sie vor gegenseitiger Bekämpfung schützt (siehe der Zerfall Jugoslawiens).

Wiederum ginge es um adäquatere Komplexitätssteuerung. Diese ist nicht nur ob der historischen Last und "Unaufgeklärtheit" von Gruppen schwierig, sie hängt auch mit dem Thema *Angstabsorbtion* zusammen. Es ist davon auszugehen, daß ursprüngliche Überlebensfähigkeit an gruppenartige Sozialformationen gebunden war. Diese Tatsache dürfte sich tief in unser Bewußtsein eingegraben haben. Als Einzelne sind wir uns viel unsicherer, ängstlicher und da nützt alles Selbstbewußtsein, alle sogenannte Ich-Stärke und -identität nichts. Im Gegenteil, sie verführt zu Verdrängungen, vor allem aber zum Überspielen, zur Scheinproduktion von Tapferkeit, Mut, die von anderen leicht durchschaut wird, eine Tatsache, die Unsicherheit nur verstärkt. Unsere historische Entwicklung hat uns nun in die Rolle eines "autonomen" Subjekts hineingezwungen; für alle unsere Handlungen sollen wir frei entscheidende verantwortliche Instanzen sein. So fordert es unsere am Gewissensbegriff orientierte Ethik.

Hier wird von einem jeden von uns Nachdenken, überlegende Distanz, gleichsam auch soziale Isolierung verlangt. Wir sollen nicht einfach Normen, Sitten übernehmen, die uns mit anderen verbinden und daher auch als "gut" gelten, wir sollen sie befragen, ja verändern dürfen. So befreiend dieser Anspruch an unsere Person auf der einen Seite sein mag, so belastend ist er auf der anderen. Die Autonomiezumutung ist, weil sie unmittelbar keine soziale Rückversicherung hat, ein Programm permanenter Verunsicherung. Daher finden viele, daß es leichter und besser ist, sich ohne viel Fragen und Denken an bestehende Sitte zu halten, als sich dieser Verunsicherung auszusetzen. Für Normsetzungen, Verteidigung und Bewährung waren aber früher Institutionen und deren Autorität zuständig. D.h., man war es außerhalb derselben nicht gewohnt, *kollektiv* über dies alles nachzudenken. Individuelle Autonomie wurde zwar vergeben, kollektive aber noch nicht (sieht man

von Teilen des Demokratisierungsprozesses ab). In diesem Feld beginnt sich heute einiges zu ändern. Die Autonomieerwartung trifft heute auch Kollektive (Organisationen, Gruppen etc.), sie werden aufgefordert, sich selbst zu steuern und sich dafür ihre Vorgaben zu entwickeln. Da wir in kollektiven Prozessen der Normfindung, der Setzung von Verbindlichkeit und freiwilligen Selbstbindung nicht eingeübt sind, wächst dementsprechend die Verunsicherung.

Wenn einer allein durch den Wald geht und sich fürchtet, pfeift er gerne ein Lied vor sich hin, heißt es. Damit wird gesagt, daß Angst schwer allein auszuhalten ist (wie übrigens auch Freude schwer so richtig allein zu genießen). Man hört jemanden pfeifen und selbst, wenn man selbst dieser jemand ist, man hat das Gefühl, nicht allein zu sein. Wer weiß, wie beruhigend Gruppen bei schwierigem, gefährlichem Bergwandern sind, etwa wenn es zu einem Wettersturz kommt, der weiß auch um die Angstentlastung von Gruppen. Probleme zu vergemeinschaften kann eine große Erleichterung sein, ebenso wenn man schwierige Entscheidungen mit anderen beraten kann. "Im Kollektiv stirbt es sich leichter", diese Erfahrung wird uns nicht nur aus Kriegen oder dem Kollektivselbstmord fanatisierter Sekten berichtet. Wir alle wissen, vermuten zumindest, daß das Alleine-Sterben die Todesangst stark erhöht. Alle diese Fakten deuten darauf hin, daß Gruppen in der Bewältigung von Angst und Unsicherheit eine große Rolle spielen.

Wird allerdings eine gewisse Gruppengröße überschritten, dreht sich die Situation wieder. Indirekte Kommunikation, Anonymität, Unüberschaubarkeit machen ebenso unsicher und mißtrauisch. Es gibt viele Menschen, die mir nicht bekannt sind, die aber dennoch über bestimmte Abläufe auf mich Einfluß haben, bzw. nehmen können. Hierarchische Organisationen haben für ihre Stabilisierung und Machterhaltung diese Angst und das Mißtrauen stets ausgenützt. Dieser Strategie bedurften sie auch deshalb, weil sie auf dem Prinzip der Einzelentscheidung aufgebaut waren - selbst ein höchst verunsicherndes Fundament. Das Motto lautet hier: die Unsicherheit einiger (der eigentlichen Machträger) wird durch die Angst und Unsicherheit aller kompensiert, bzw. vor sich selbst verborgen. Noch schlimmer aber wird die Unsicherheit, wo sich "Massen" zusammenfinden, wo viele Menschen "unstrukturiert" einander ausgeliefert sind. Hier kann es schnell zu Panik und Hysterie kommen; was eigentlich zeigt, daß Menschen sozusagen im "freigelassenen Naturzustand" zueinander kein Vertrauen besitzen, auch nicht wissen, wie sie sich zueinander verhalten sollen (können). Einer der ersten Auswege aus diesem schlimmen Zustand ist wiederum jener durch Gruppen. Massen

versuchen sich wie Gruppen zu verhalten, obwohl es ihnen überhaupt nicht entspricht. Derlei Phänomene gibt es nicht bloß in Fußballstadien, wo man dann die "Gruppen" sorgfältig trennen muß, weil sie die Tendenz haben, wie in menscheitsgeschichtlicher Frühzeit übereinander herzufallen und das Gewaltmonopol (die Polizei) gegenüber diesen Massen hilflos ist; sie finden sich vielfach auch bei politischen Veranstaltungen und selbst wissenschaftliche Kongresse freuen sich, wenn sich das Publikum nach Schulen oder Lager spalten läßt. So kann davon ausgegangen werden, daß diese gruppenanalogen Massenerscheinungen auch ein Beweis dafür sind, welche wichtige Funktion Gruppen bei Angstbewältigung und -steuerung haben.

Warum ist diese Einsicht für unser Thema wichtig? Wir müssen in unserer Situation von drei wichtigen Grundverunsicherungen ausgehen: es gibt erstens immer noch das Einzelentscheidungsprinzip und die Autonomiezumutung (auch in unserer juristischen Zurechnungspraxis dominiert die individuelle Verantwortungszuweisung), es gibt zweitens die Aufforderung zur Selbststeuerung und -organisation, die kollektive Autonomiezumutung, und es gibt schließlich drittens eine organisatorische und informationelle Unübersichtlichkeit, eben jene Komplexität, die es in irgendeiner Form zu bewältigen gilt. Zugleich wächst in unseren vernetzten Zusammenhängen das Risiko, mit anscheinend "kleinen" Entscheidungen unerwartet große Wirkungen zu erzielen. In einer solchen Situation würde man sich Entscheidungen gerne abnehmen lassen, sei es durch den "starken Mann", den "visionären Charismatiker", einen Vorstand, der "mit einer Zunge spricht", einem neuen Wertesystem, das allgemein gilt, der Eigenlogik einer Vernunft, die man einsehen kann ("Sachzwang"). Zugleich spüren wir, daß diese Situationsbewältigungen problematisch sind, uns in Zeiten zurückführen, die wir sonst gerne für überwunden halten wollen. Kleinere Rückfälle zeigen auch, daß sie nicht erfolgreich sind; es stellt sich als Notwendigkeit heraus, daß neue Wege unter der Akrepanz der genannten Voraussetzungen beschritten werden müssen.

Autonomiezumutungen, Komplexitätsanforderungen erhöhen Unsicherheit und individuelle Angst. Die Behauptung ist nun, daß letztere Komplexität steigern, wenn ihnen nicht sozial und organisatorisch entsprochen wird. Die These ist unschwer zu erläutern; Einzelpersonen z. B. vermeiden wichtige (und klärende) Entscheidungen, wenn sie über deren Ausgang und Konsequenzen zu wenig Klarheit haben. Ab einer gewissen Intensität an Angst stellt sich Handlungslähmung ein. Oder der andere Fall: Entscheidungen werden zwar getroffen, es besteht

aber hohes Bedürfnis, sie nach allen Seiten hin abzusichern oder unter Kontrolle zu halten; es wachsen Schriftlichkeit, Regelkanon und Bürokratie. Sollten dennoch Fehler passieren, sorgt die Angst für Vertuschung, das Abschieben von Verantwortung oder zu Opfer, was letztlich nur die Angst verstärkt. Wir alle wissen zusätzlich, daß Individuen auf Angst nicht sehr brauchbar reagieren. Sie ziehen sich in sich zurück ("innere Emigration"), bauen Schutzmauern um sich, sind nicht offen oder gar neugierig oder kreativ. (Kreativität braucht zwar Herausforderungen, aber auch ein Mindestmaß an Angstfreiheit). Oder sie werden aggressiv, autoritär, ziehen sich hinter Vorschriften und Regeln zurück. Schließlich versuchen manche Koalitionen, Bündnisse zu suchen, Abwehrkreise zu bilden, um sich so abzusichern. Letzteres erzeugt informelle Strukturen und Elemente, die ebenso für Komplexitätserweiterung sorgen und schwer steuerbar sind. Zugleich deutet sich in diesem Vorgehen unser Bedürfnis an, Angst und Unsicherheit in Gruppen aufzufangen.

Wenn wir nun ohnehin wissen, welche angstabsorbierende Funktion Gruppen schon von ihrem Ursprung her haben, warum setzen wir sie dann nicht einfach ein? Dort und da geschieht dies ja, dabei bemerkt man, daß dieser Vorgang eben nicht so glatt über die Bühne geht. Nicht nur, weil unsere Organisationen mit einem ungewohnten Element konfrontiert werden, sondern weil immer die Gefahr besteht, daß wir in undurchschaute "historische" Gruppenverhaltensformen zurückfallen, die für die neue Aufgabenbewältigung nicht tauglich sind. Dennoch bleibt festzuhalten: um Komplexitätsabwehr vermeiden zu können, werden wir auf die Hilfe von Gruppen angewiesen bleiben. Es geht nun darum, von ihnen den richtigen Gebrauch zu machen. Dazu gehört z. B. nicht, daß wir uns aufgrund des bloßen Vorhanden-Seins eines absichernden Kollektivs in Sicherheit zurückfallen lassen. Es gibt durchaus auch die Möglichkeit "kollektiven Irrsinns", der sich dann als solcher nicht erkennt, wenn Sicherheit allein im Vordergrund steht und verteidigt werden soll. Gruppen können emotionell nämlich hier eine solidarische Sturheit und Starrheit entwickeln, die lieber in ihren Untergang geht als sich zu korrigieren. Vor allem wenn Druck, Konkurrenz, Selbstgefährdung steigen, reagieren Gruppen oft wie Lemminge. Auch wenn der eine oder andere warnt, er wird nicht gehört. Man verbirgt sich sein Fehlen, seinen Irrtum, ja den möglichen letalen Ausgang durch permanente Pseudosolidarisierungen. Man versichert sich ständig seines Wir-Gefühls; eine Opposition hat, je gefährlicher es wird, umso weniger Chancen. Fast immer begleitet fortschreitender Realitätsverlust dieses Gruppenverhalten. Reduktion und Simplifikation sind an der Tagesordnung, wenn diese aber doch zu blöd klingen, werden schnell erklärend-interpretierende

"Zusatzhypothesen" entwickelt, die das Weltbild wieder stimmig machen. Würden in unseren Organisationen nun Gruppen auf diese Art *schnell* ihrem Untergang zusteuern, nun, so wäre es eben mit ihnen vorbei. Was aber heute enorm zur Komplexitätserweiterung beiträgt ist, daß ihnen oft ein längeres Leben beschieden ist. Dies liegt wiederum an der Schwierigkeit, sie wirklich effizient zu kontrollieren. Wer weiß schon, was wirklich in Projektgruppen passiert; dort herrscht ohnehin eine andere Welt. Und manchmal wird *sie* zum Maß für die ganze übrige Organisation genommen. Der damit verbundene Aufwand an Aktionen, Abschottungen, Erklärungen, Rechtfertigungen, Taktiken ist sicher nicht geeignet, Komplexität zu reduzieren.

Es zeigt sich damit, daß gerade die wichtige Funktion der Angstabsorbtion Gruppen in "vergangenes" Verhalten verführt. Dies hängt sicher auch mit unserer Anfälligkeit auf Regression in Angst- und Unsicherheitszuständen zusammen. Für Regressionen allgemeiner Art ist die Gruppe idealer Zufluchtsort. Der Steuerung von Komplexität ist diese Flucht aber nicht sehr dienlich; es finden unrealistische Reduktionen und Uminterpretationen von Realität statt. Dennoch kommen wir um Gruppen nicht herum; sie sind für uns nun einmal der Hort der Sicherheit und Geborgenheit (auch wenn nur in Projektion) und es ist sinnlos, dieses Gefühl nicht realistisch zu nehmen. Die Frage ist nur, wie gelingt es uns, dieses Gefühl an die neuen Anforderungen anzuschließen.

Hier geraten Gruppen in eine doppelbödige, widersprüchliche Situation. Sie hängt mit der vorhin erwähnten Autonomiezumutung zusammen. Wenn nämlich gilt, daß diese *zusätzlich* verunsichert, wie sollte es dann möglich sein, in Gruppen Sicherheit und Angstfreiheit zu bekommen? Andererseits, fällt diese Autonomiezumutung weg (der "Selbststeuerungsauftrag), ist die Gefahr sehr groß, daß Gruppen nicht funktionieren oder sich "traditionell" verhalten. Wir kommen hier zu einem entscheidenden Punkt, der heute für den gesamten Umgang mit Gruppen gilt: wir müssen einerseits an unser Gefühlspotential, das wir mit Gruppen verbinden, das durch sie aktiviert wird, anschließen, es nützen; wir müssen aber andererseits in ihm neue, sich selbststeuernde Gruppen konstituieren. Für unser Thema: Komplexitätssteuerung bedarf einer bestimmten Unsicherheits- und Angstabsorbtion; in ihr werden Ohnmachts- und Lähmungsgefühle überwunden. Dafür sind Gruppen vorerst geeigneter Ort, Individuen allein sind dazu nicht fähig. Gerade Angstabsorbtion führt aber leicht in Regressionsverhalten und dies in über sich selbst unaufgeklärte Gruppen; diese verhalten sich "traditionell" und organisationsinadäquat. Nicht nur dadurch erhöhen sie Komplexität, sondern auch,

weil sie sich schützen. Daher sind sie nicht zur Komplexitätssteuerung geeignet. Es gilt daher die kollektive Autonomiezumutung zu Recht: Komplexitätssteuerung darf nur jenen Gruppen übergeben werden, die sich selbst zu steuern imstande sind, d. h. aber denjenigen, die einen Reflexionswiderspruch, der unsicher macht, in sich etablieren und aushalten. Dies besagt aber für unser Thema nicht mehr und nicht weniger, als daß diese Gruppen Angst und Unsicherheit *in sich* aufnehmen müssen, um die gesamte Unsicherheit in Teilen in sich gegenwärtig zu halten. Es kommt zu einem Resultat, das uns vorhin bereits allgemeines Ergebnis war. Es lautet hier spezifizierter: Angstabsorbtion gelingt nur dann, wenn man Angst auch übernimmt, in sich zuläßt.

Wie können nun Gruppen diese allgemeine Angst und Verunsicherung bestmöglich als Resonanzboden übernehmen? Indem sie "Selbstverunsicherung" produzieren. D. h. aber nichts anders, als daß sie eine - für die Selbststeuerung ohnehin notwendige - Selbstdifferenz in sich einführen. Wenn Gruppen imstande sind, ihre eigenen Unsicherheiten und Ängste (vor Konflikten, Zerfall, Dominanzen etc.) steuern, vermögen sie wahrscheinlich auch die allgemeineren Unsicherheiten in sich adäquat zuzulassen und zu bearbeiten. Jedenfalls fallen sie nicht so leicht in traditionelle Muster zurück. Was nun Organisationen betrifft, so wird gerne an sie der Anspruch auf Selbstorganisation ("lernende Organisation" etc.) gestellt. Dieser hohe Anspruch ist das beste Mittel, sein Ziel verfehlen zu lassen. Bevor sich Organisationen insgesamt selbststeuern lernen, so unsere Vermutung, wird es notwendig sein, daß sich erst einmal Gruppen selbststeuern lernen. Sie sind der Ort der dichtesten Emotionalität und der längsten Sozialtradition. Gelingt es nicht, sie produktiv in Organisationsgestaltungen miteinzubeziehen, werden sich auch Organisationen kaum im verlangten Sinn verändern. Es kann doch wohl auch kein Zufall sein, daß - fast instinktiv - alle modernen Veränderungsstrategien auf das Element Gruppe zurückgreifen (Projektgruppen, KVP-Teams, TQM-Teams etc.).

Bleibt uns noch die letzte, vierte Ebene zu betrachten, die für Gruppen positiv "Stimmung macht." Sie stellt ein einziges Plädoyer für Komplexitätserweiterung aufgrund einer Reduktion dar: es geht um eine Antwort auf die *funktionelle Reduktion der Person* durch Organisationen.

Organisationen dienten zunächst einer zweck- und zielorientierten Konzentration kollektiver Kräfte (z. B. Bau von Kanalisation, Pyramidenbau etc.). Ansonsten beließ man das Alltagsleben noch

weitgehend in gruppenförmiger Lebensweise bestehen. Dennoch brachten Selbsthaftwerdung, Reichs- und Stadtstaatengründungen eine gute ständische Arbeitsteilung mit sich, in der bereits Spezialistentum sich zu entwickeln begann (für Verteidigung, für Verwaltung und "Religion", für Produktion der Subsistenz). Händler sorgten für Verbindung der Stände, es entstand der Markt als Ort des Tausches, Beutezüge brachten Sklaven für "niedrige" Tätigkeiten. Auch wenn sich innerhalb der "Stände" bereits grob funktionale Zuteilungen ausmachen lassen, finden sich in ihnen doch eher gruppenorientierte Sozialgebilde mit relativ "ganzheitlicher" Tätigkeitsausrichtung. Einzig bei den Sklaven läßt es sich von einer weitgehenden funktionalen Reduktion sprechen. Sie liegt einmal in der bestimmten, ihnen zugewiesenen Arbeit, zum anderen im Willen und der Macht des "Herrn", der willkürlich zuteilen kann.

Natürlich wird auch in diesen Organisationsformen allmählich Arbeitsteilung weiterentwickelt. Hochkulturen hätten ohne diese Differenzierung nicht stattfinden können. Man hütete sich aber vor deren allzu extensiven Gebrauch. Religiöse, kosmologische, ganzheitliche Schöpfungs- und Ordnungsvorstellungen begründeten zwar hierarchische Aufteilungen, verhinderten aber zugleich radikalere Trennungen. Hinzu kam, daß produktive, handwerkliche Tätigkeit zunächst an untergeordneter, hierarchischer Position plazierte war (eigentlich Sklavenarbeit war), und man es für nicht sehr erstrebenswert hielt, hier viel zu investieren. Auch wenn es sich aber in diesen Organisationsformen um lockere Verbände und Verbindungen handelte, durchsetzt mit relativ vielen und starken autonom-autarken Gruppierungen, so war doch klar geworden, daß größere Staaten, Reiche etc. nur dann überlebensfähig waren, wenn sie in sich Spezialistentum und Arbeitsteilung vorsahen. Diese macht sie stark und verteidigungsfähig nach außen und erlaubte im Inneren einen gewissen Fortschritt. Der Preis dafür besteht in einer Funktionalisierung des Menschen und dem Zwang zu einer Kooperation in indirekter Kommunikation. Es braucht nicht nur nicht jeder alles zu können, er darf es gar nicht mehr. Um überleben zu können, muß er sich weiters von Menschen abhängig machen, die er gar nicht kennt; er muß darauf vertrauen, daß die Organisation, die Regeln, die Normen etc., die diese gegenseitige Abhängigkeit garantieren, gewährleistet sind und deren Verletzungen bestraft werden. Dieser Kooperationszwang ist dort noch eher "lockerer", wo relativ viele autarke Gruppen nebeneinander existieren, er verschärft sich mit fortschreitender Arbeitsteilung.

Diese beginnt mit dem Hochmittelalter, den "freien" Städten, schließlich mit Beginn unserer Neuzeit zu "eskalieren". Es ist hier nicht der Platz zu überlegen, was im einzelnen passiert ist. Da es sich ohnehin um einen multifunktionellen Zusammenhang sich gegenseitig befördernder Momente(Elemente?) handelt, ist es auch problematisch, einzelne herauszugreifen. Wir erwähnen daher nur hinweisende Begriffe: es zerfiel die ganzheitliche Ordnungsvorstellung der Religion, arbeitsteilig überließ sie in einem historischen Kompromiß die Gesetze der Natur den Naturwissenschaften und ließ damit eine "zweite Wahrheit" entstehen. Bürgertum und Handwerk hatten sich weiterentwickelt und eine vornehmere und mächtigere Stellung bekommen. Damit wurde frühere "Sklavenarbeit" aufgewertet. Schließlich verlangte ein üppiger gewordenes Handelskapital nach Investitionen und fand es in einer sich technologisch entwickelnden Wissenschaft, der es gelang, die "Hürde" zur Praxis zu übersteigen, die Scheu vor Anwendung zu überwinden.

Prinzip aller angewandten Naturwissenschaft ist aber nichts anderes als das Praktisch-Werden, das Universalisieren des alten hierarchischen "divide et impera". Das Universum, die Welt, die Natur, die Gesellschaft usw. werden in Gegenstände, Einzelteile, zergliedert, von ihrer Umgebung so gut wie möglich isoliert, um erkannt und beherrscht zu werden. Alles Insgesamt, der Kosmos, ist zwar in Vorstellungen und Bilder beschreibbar, man kann über sie eine große Geschichte (Mythos) erzählen, beherrschen, verändern lassen sie sich aber nicht. Man muß "bescheidener" sein und sich dem Detail zuwenden. Allerdings gibt es dieses an sich nicht, da es vielfältig mit anderen "Details" verbunden ist. ("Alles hängt mit allem zusammen".) Darauf darf aber keine Rücksicht genommen werden. Verbindungen müssen unterbrochen, "natürliche" Zusammenhänge aufgehoben werden. Dieses Vorgehen führt zu einer "Elementarisierung" unserer Welt. Man sucht "Grundbausteine", Atome, Elemente der Wirklichkeit, Gene etc., um aus ihnen eine neue "künstliche" Welt aufbauen zu können. Diese können wir beherrschen, kontrollieren, sie ist frei von plötzlichen Überraschungen, wir haben sie ja selbst hergestellt. Das Motto lautet, nur was wir selbst machen, herstellen, verändern, können wir erkennen. Was sich dem entzieht, ist "Ding an sich", fällt mit der Zeit aus unseren Vorstellungen heraus. Wenn sich Natur, Wirklichkeit, Materie hier sperrig und widerständig verhalten, umso schlechter für sie. Es muß dann eine andere Wirklichkeit an ihre Stelle treten (Laborwirklichkeit). Zwar gibt es viel an Gedachtem und Konstruiertem *so* in der Wirklichkeit nicht (man spricht dann von idealtypischen Modellen), aber man kann mit Hilfe einiger ihrer Elemente dafür sorgen, daß aus den Konstruktionen Realität wird. Diese Realität ist der Wahrheitsbeweis für das Gedachte:

Wahrheit ist, was sich praktisch bewährt.

In diesem, eben beschriebenen, Denk- und Handlungsmodell ist die radikale Entwicklung von Arbeitsteilung und Spezialisierung mit angelegt. Die Elementarisierung unserer Welt, die Ausübung "infinitesimaler Macht" erfordert Leute, die sich hier auskennen und vertiefen. Umgekehrt bedarf die neu- und umgeschaffene Wirklichkeit sowohl jener Menschen, die sie produzieren, als auch jener, die sie "in Gang halten." Die Einbeziehung und Berücksichtigung des eigentlichen Auftraggebers, des "Kapitals", sorgt für Profitdruck, d. h. für zeitliche Beschleunigungsprozesse. Dem Fortschritt steht nichts mehr im Wege. Allerdings verlangt er eine andere Organisation der Menschen. Eine Forcierung und "Extremisierung" der Spezialisierung ist nur möglich, wenn Menschen aus ihren "ganzheitlich" orientierten, relativ autarken Lebenszusammenhängen herausgeholt werden. Die alten ständischen Gruppenformationen stehen dem im Weg. Man braucht sozusagen "neue Menschen", die bereit sind, sich mit aller Energie dem Detail zu widmen.

Die Elementarisierung der Natur braucht ihre Entsprechung in der Gesellschaft. Man findet sie im *einzelnen*, von seiner Umgebung *isolierten Menschen*. Er ist das letzte Element der Gesellschaft, ihr Atom (= In-dividuum). Aus ihm soll die neue Welt zusammengesetzt werden; alles sonstige Gesellschaftliche ist teilbar. Dieses Individuum ist autonom, verfügt über sich selbst, kann sich am Markt anbieten. So wird unsere Arbeitswelt als Konglomerat der Leistung Einzelner konstituiert, mit dem ihr entsprechenden Arbeitsmarkt, so wird Politik als Demokratie etwas später hinzugefügt, als Versuch, "Gemeinsinn" auf der Zusammenfassung einzelner aufzubauen.

Unterstützt wird diese "Elementarisierung" der Gesellschaft, gegen die sich bis heute alle traditionellen Gruppenformationen von der Dorfgemeinschaft über die Gilden bis zu den Familien vergeblich zur Wehr gesetzt haben, durch die Weiterentwicklung und Organisation des Produktionsprozesses, womit wir wieder bei unserem zentralen Thema angelangt sind. Der Produktionsprozeß ist nämlich nichts anderes als der des neu Zusammensetzens isolierter Elemente. Aus ihnen wird unsere Produkt- und Warenwelt erstellt, unsere "Kunstwelt" aufgebaut. Für all die unterschiedlichen Elemente gibt es nun Spezialisten, die aufeinanderbezogen werden müssen. Dafür konstruiert man Abläufe. Man erfindet in der Manufaktur zunächst die "Menschenmaschine." Unterschiedliche Einzelne werden in einen gemeinsamen Prozeß gezwungen, in dem sie, wie ein

Rädchen ins andere, ineinandergreifen. Für diese Vorgänge erfindet man "Erleichterungen", nämlich Maschinen ("Bänder"). Sie helfen zusätzlich beschleunigen (erst sind Maschinen uns zu Diensten gedacht, dann werden sie von uns 'bedient'). Endpunkt dieser Entwicklung ist der konsequente Taylorismus, der schließlich eine neue Idee hervorbringt: totale Ersetzung der bisherigen Menschenmaschine durch reale Maschinen (Automation, Elektronik, Computer). Damit ist eine neue Qualität in der Entwicklung erreicht; sie besteht in einer teilweisen Aufhebung der "Elementarisierung" des Menschen (die negative Seite, die eigentlich als positives Ziel dieser Entwicklung angesprochen werden müßte: Arbeitslosigkeit). Wir wissen allerdings noch nicht so recht, was das für uns bedeutet.

Die hier nur andeutungsweise beschriebene Entwicklung hat eine Widersprüchlichkeit in die Geschichte gebracht, die für unser Thema wichtig ist. Es geht um den Widerspruch zwischen Funktionalisierung und Elementarisierung der Menschen und ihrer gleichzeitigen Autonomisierung. Das erste dient sowohl der Modellentsprechung (generelle Elementarisierung), als auch der Zerschlagung ständischer und gruppenbezogener Bindungen; das zweite ist eher, wie uns scheint, dabei unabsichtlich passiert, hat aber ungeheure Konsequenzen nach sich gezogen.

Wie vorhin schon erwähnt, *müssen* ziel- und zweckorientierte Organisationen den Menschen "funktionalisieren". Sie brauchen von ihm ganz bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten, ein "Tätigkeits- und Verwendungsprofil" kann erstellt werden, damit zusammen mit ebenso definierten Funktionen der Zweck der Organisation erreicht werden kann. Die Stärke und Überlebensfähigkeit der Organisation besteht nun darin, die Funktion genau zu definieren und dafür Sorge zu tragen, daß zu ihrer Ausübung auch die geeigneten Personen vorhanden sind. Diese werden sowohl am Arbeitsmarkt gesucht, in Auswahlverfahren die womöglich geeignetsten aufgenommen, als auch, wenn nötig, innerhalb der Organisation für ihre Position durch Aus- und Weiterbildung tauglich gemacht. Damit die jeweilige Organisation ihr Ziel erreicht, müssen die dafür notwendigen Funktionen stabil gehalten werden, verändert nur im Sinne einer Optimierung der Zielerreichung, die Personen hingegen sind "variabel". Erfüllt eine ihre Aufgaben nicht mehr, muß sie ausgetauscht werden, begibt sich die eine in den Ruhestand, muß eine nächste nachfolgen ("die Füße derer, die dich hinaustragen, stehen schon vor der Tür"). Im Sinne ihres kollektivisierten Zwecks beweisen sie jedem Einzelnen ständig seine grundsätzliche Ersetzbarkeit. Niemand ist einmalig und unersetzlich,

jeder ist austauschbar. Würden Organisationen auf Einmaligkeiten setzen, würde sie dies schwer gefährden. Sie müssen daher darnach trachten, daß sich niemand unersetzlich zu machen versucht. Erst als man dieses Grundprinzip für Organisationen zur Geltung brachte, wurde deren längeres, dauerhafteres Überleben garantiert; es konnten Traditionen gebildet werden.

Als man noch nicht, wie in unserer Neuzeit, in Schulen und anderen Bildungsinstitutionen sich auf die Ausübung von Funktionen vorbereitete und einschulte, gab es bereits andere Mechanismen einer Funktionsausübungssicherung. Man war durch Geburt oder Erbe dazu bestimmt, oder durch Regelungen ständischer Zugehörigkeit. Das Überleben der Organisation durfte nie dem Zufall oder der bloßen Freiwilligkeit überlassen werden. Natürlich steht hinter dieser funktionellen Organisationsauffassung wiederum und idealtypisch gedacht, das Modell der großen Menschenmaschine: jede Person ist Teil (Funktion) einer Gesamtmaschine; jeder Teil greift in einen anderen. Es gibt zwar unterschiedliche Teile (Fähigkeiten, Fertigkeiten, die gebraucht werden), aber nur ihr Zusammenspiel macht sie auch für sich sinnvoll. Dieses darf nicht gestört werden. Funktioniert ein Teil nicht anforderungs- und regelgemäß, muß er durch eine neuen, besseren ersetzt werden. Wir wissen, daß diese Maschinenmetapher bei der Entfaltung unserer modernen Gesellschaft eine große Rolle gespielt haben.

Gruppen gehorchen aus ihrem Ursprung heraus einem anderen Überlebensprinzip. Überleben kann nämlich nur eine Gruppe bestimmter Minimal- und Maximalgröße und hier kommt es auf *jeden* an. Der Verlust einer Person kann das ganze Sozialgefüge erheblich gefährden, andererseits kann man sich nicht viel an "Ersatzpersonen" leisten. Weil es sich um wenige Menschen handelt, müssen möglichst alle, alle wichtigen Tätigkeiten beherrschen. Spezialistentum und Arbeitsteilung sind nur marginal brauchbar. Ursprungsgruppen sind weitmöglich angepaßte Überlebensgruppen und dies ist ihr erster, manchmal auch einziger Zweck. In diesem Sinne haben sie "Totalitätsanspruch". Alles geschieht für alle sichtbar und nachvollziehbar im *gleichen* Bereich, und ist "Gegenstand" einer von allen getragenen direkten Kommunikation. Der Totalitätsanspruch umfaßt alle Personen der Gruppe, mit Leib und Seele und allen Emotionen, es gibt nur unwesentliche Funktionszuweisungen. (Diese nur dort, wo besonders wichtige Normen und Verfahren aufrechterhalten, gesichert und repräsentiert werden müssen.)

Man hat diesen Zustand eines Totalitätsausgriffes manchmal mit egalitären Grundstrukturen verwechselt. Uns scheint dies aber eine Interpretation post festum zu sein. Der Wunsch nach Gleichheit konnte erst dezidiert artikuliert werden, als sich Individuen und Klassen sozial und funktional deutlich sichtbar füreinander zu unterscheiden begannen. Dieses Problem hatten früher Gruppierungen gar nicht. Ein, im Totalitätsanspruch einer gesamten Lebensbewältigung stehendes Sozialgebilde kann sich solche Unterschiede überhaupt nicht leisten. D. h. aber nicht, daß es innerhalb dieses Gebildes nicht strikte Hierarchien, Senioritätsregeln, Generationsunterschiede und Initiationsrituale, etc. gibt. Nur sind diese gleichsam wie Naturordnungen festgelegt und oft mit einem Tabu versehen. (Eine "Gruppe", die sich in gewissen Lebenszeiten immer noch so ähnlich verhält, ist die Primärgruppe Familie. Offensichtlich auch deshalb, weil sie Überlebensaufgaben "naturwüchsiger" Art wahrzunehmen hat, die - bisher jedenfalls - an keine Organisation delegiert werden konnte. In Familien wird auch heute noch dieser Totalitätsanspruch fühlbar und man ist in ihr zumindest als Kind zunächst auch mit Leib und Seele und allen Emotionen drinnen. Und, obwohl es in Familien zwischen den Generationen, den Eltern etc. erhebliche Unterschiede gibt, die manchmal auch hierarchisch zu ordnen versucht werden, besteht auch hier immer noch die Illusion der Egalität; alle sind irgendwie gleich(berechtigt), über reale Unterschiede und Ungerechtigkeiten wird kaum leidenschaftslos verhandelt).

Die Gleichheit gibt es aber auf eine gewisse Art doch. Es sind nämlich in der Gruppe alle Mitglieder dem "*Gleichen*", nämlich ihrem Sozialgebilde, als einzigem Maßgebenden unterworfen. Sie können es weder verlassen, noch in ihm eine eigene Welt aufzubauen versuchen. Jedes radikalere Unterschiedesetzen gefährdet das Überleben. Deshalb flieht man auch direkte Auseinandersetzungen und Konflikte; diese sind entweder hochritualisiert (Kampfspiele) oder werden im Hintergrund ausgetragen (Tratsch, Gerüchte). Besonders gefährlich für diese Gruppen sind andere Gruppen, die nach demselben Prinzip leben. Totalitätsansprüche sind nicht vermittel- und koordinierbar. Überdies würde ein Austausch kaum bewältigbare Widersprüche und Unterschiede ins eigene System hineinbringen. Daher besteht die Tendenz, sich abzuschließen, dicht zu machen, den anderen womöglich aus dem Weg zu gehen. Als dies - offensichtlich aus Platzgründen - nicht mehr möglich war, sah man sich wiederum gezwungen, hochritualisierte Austausch- und Begegnungsformen zu arrangieren (Gastfreundschaftsregeln, Austausch von symbolischen Gütern, Exogamie etc.); gelang dies nicht, war Kampf und womögliche Ausrottung des Gegners die einzig verbleibende Lösung.

Der Totalitätsanspruch enthält allerdings auch ein weittragendes Versprechen. Zugehörigkeit sichert die Existenz. Gruppen können es sich zunächst gar nicht leisten, auf Mitglieder zu verzichten und wenn dann nur, weil sie um ihrer Erhaltung willen müssen (Aussetzen von Alten und Kindern). Es muß daher für alle gesorgt werden. Für den einzelnen ist im Notfall und in Gefahr die ganze Gruppe zuständig und zur Hilfe verpflichtet (heute noch im Phänomen "Nachbarschaftshilfe" identifizierbar). Überhaupt darf der einzelne in keiner Weise herausfallen; für ihn wäre es der Tod, für die Gruppe ein schwerer Verlust. Der Totalitätsanspruch richtet sich ohnehin an den gesamten Menschen und funktioniert gut, so daß der einzelne zwischen sich und seinem Kollektiv gar nicht so recht unterscheiden kann. (Es gibt kein "individuelles Gewissen".) Auf der anderen Seite ist aber immer auch der *ganze* einzelne gegenwärtig. Man unterscheidet nicht zwischen Leistung, Funktion, Emotion, Bedürfnis. Dies alles darf nicht zu sehr auseinanderfallen, es muß integriert werden. So fällt es uns "Zivilisierten" schwer zu sehen, wie bei sogenannten "Primitiven" Arbeit, Spiel, Kult und Kunst, Kampf und Erotik usw. ineinander übergehen, zusammenfließen, oft ununterscheidbar sind - jedenfalls für beobachtende Außenstehende.

Auch auf diese innere Integration hat man ab einer gewissen Aufklärung mit Neid hingeblickt, die "Natürlichkeit", Unbefangenheit und Kraft emotioneller Äußerungen bewundert und zur Nachahmung empfohlen. Derlei Sentimentalitäten sind zwar durchaus verständlich, vergessen aber den Preis, der dafür bezahlt werden muß: die Akzeptanz der Totalitätsanforderung.

Beobachtet man aber Gruppenleben heute, insbesondere was seine kollektiven Emotionen und Sozialverhaltensformen betrifft, so wird man zugeben müssen, vieles an Restbeständen dieser Frühzeit vorzufinden. Jede gut funktionierende Gruppe neigt in Richtung Totalitätsansprüche, sie gibt sich mit einzelnen Arbeitsaufträgen und bloß funktionalem Wirken nicht zufrieden. Man trifft sich "außerhalb", privat, feiert Erfolge, kränkt sich gemeinsam über Mißerfolge, kennt vom anderen weit mehr als "zweck"-dienlich, beobachtet argwöhnisch "Fremdgehen" der Mitglieder in andere Gruppen, stellt immer wieder die Loyalitätsfrage, versucht dicht zu machen, erzeugt ein "Wir-Gefühl", dem man kaum entkommen kann. Was dieses Wir-Gefühl an Leistung, Einsatzbereitschaft, Selbstaubeutung zu erreichen vermag, läßt uns ahnen, was an Potential und Energie ursprüngliche

Gruppen zum Zweck ihres Überlebens zu aktivieren imstande sein mochten.

Zugleich vermitteln Gruppen, wie früher, durch Zugehörigkeit emotionelle Sicherheitsversprechen, die sie heute und in Organisationen zu Recht gar nicht mehr abgeben können. Auch Institutionen haben im Sinne der erwähnten Übertragung und Projektion von Gruppengefühlen immer wieder diese Versprechen abgegeben, weil sie die "Kälte" ihres Überlebensprinzips nicht gegen Gruppen und ihre Bedürfnisse durchzusetzen vermochten. Beide natürlich aus ihrem Wesen heraus, aber Gruppen sind "*selbstamputationsunfähig*." Nur wenn ein Mitglied die Gruppe gefährdet, wird es ausgeschlossen. Wenn irgendwelche übergeordnete Aufträge an Gruppen erfolgen, die sozial und emotional gut funktionieren, etwa eine Position einzusparen, so gelangen sie hier an Handlungsgrenzen. Demgleich übrigens ganze Institutionen, die sich Zugehörigkeitsversprechen übertragen ließen.

Hier ist ein "Schlenker" zum Thema Komplexitätsmanagement angebracht. Wir befinden uns nämlich in einer höchst problematischen Situation: einerseits sollen alle Wirtschaftsunternehmen (mit der Zeit alle anderen auch) der ökonomischen Sachlogik angepaßt werden (Kostenreduktion = Konkurrenzvorteil). Diese Anpassung stellt eine erhebliche Komplexitätsreduktion dar. Andererseits erreicht man genau dieselbe Anpassung - jedenfalls was Sachlogik und Funktionen, Qualitätsverbesserungen, Verbesserungsvorschläge usw. betrifft - nur über Organisationsveränderungen, die hauptsächlich auf Gruppen zurückgreifen. Dies aber bedeutet, wie wir wissen, Komplexitätserweiterung. Hinzu kommt, daß sich diese Anpassung in Form von Kostenreduktion insbesondere gegen Personen richtet (Reduktion der Personalkosten); daß aber Gruppen nur auf einem Minimalversprechen von Existenzsicherung existieren können und arbeitsfähig sind. Das Dilemma, das sich hier ergibt, scheint derzeit ungelöst. Es stört und verbindet aber vor allem brauchbare Organisationsveränderungen. Die Reduktion auf der einen Seite kam mit der Komplexitätserweiterung, auf der andere nicht harmonieren. Man darf nicht glauben, daß man Gruppen einsetzen und motivieren kann, Organisationsveränderungen in Angriff zu nehmen und zu begleiten, dabei noch Aufbruchsstimmung zu produzieren, wenn sie den Eindruck haben, daß sie dabei sich selbst und ihre Mitarbeiter gefährden. Für uns scheint daraus eine Folgerung zu ziehen zu sein: eine lineare Reduktion unserer Wirtschaftsunternehmen auf die ökonomische Sachlogik (oder das, was jedenfalls jetzt dafür ausgegeben wird) verhindert effiziente Organisationsentwicklung und

schadet letztlich damit dem jeweiligen Unternehmen selbst; es ergibt sich eine Spirale nach unten. Komplexitätssteuerung mit Hilfe von Gruppen funktioniert dann nicht, wenn man durch Komplexitätsreduktionen auf der anderen Seite ihnen die Luft zum Leben nimmt.

Eine ziel- und zweckbezogene Organisation kann mit dieser Art geschilderten "Ursprungsgruppe" nichts anfangen. Ihr geht es um einen bestimmten, immer schon reduzierten Zweck, ein Produkt, eine Dienstleistung, sie will von sich aus gar keine Totalitätsansprüche stellen. Im Gegenteil, diese sind ihr hinderlich. Was nicht zur Sachlogik der Zielerreichung dazugehört, hat in der Organisation nichts zu suchen. Überhaupt erweist sich das Verhalten von Ursprungsgruppen kontraproduktiv; sie neigen dazu, sich abzuschließen, die Organisation braucht Öffnung und ständige Kooperation. Traditionell ist sie, um dieses zu erreichen, oft zwei Wege gegangen: entweder sie hat über Autorität und Position Gruppen zusammengezwungen oder sie hat sie in Einzelne aufgelöst. Wo es nicht überlebenswichtig war, hat sie manchmal auch Gruppen nebeneinander bestehen lassen. Heute verfolgt sie wechselnd alle drei Strategien nebeneinander. Der Widerspruch zwischen beiden Sozialformationen konnte aber durch keine bewältigt oder aufgehoben werden. Er hat nach wie vor Bestand und man muß sich immer eindringlicher fragen, ob nicht gerade er es ist, der, bewußt zur Kenntnis genommen, die eigentliche Managementaufgabe ist.

Der erste Weg ist der klassisch-hierarchische. Er hatte den Vorteil, daß Gruppen längere Zeit noch *für sich* bestehen konnten, die Koordination an einzelne Personen und Schlüsselstellen delegiert werden konnte. Einige Jahrtausende blieb dieses System auch deshalb stabil, weil es weit mehr ausführende Tätigkeiten zu bewältigen galt, viel weniger organisatorisch-dispositive. Die ausführenden Tätigkeiten (dominant: die agrarischen) waren außerdem noch nicht so spezialisiert, so daß jeder eine Vielzahl davon erledigen konnte. Die Gesamtarbeit war sozusagen noch auf die *ganze* Gruppe aufgeteilt und konstituierte diese auch als Sozialkörper. Diese Konstitution ist wiederum dafür maßgebend, daß zwischen Arbeit und Leben nicht eigentlich getrennt wird. Man weiß um die Überlebensnotwendigkeit seiner Tätigkeit, diese ist vom "normalen" Leben nicht abtrennbar; in ihr sind die einzelnen Menschen miteinander verbunden, sie sind ein wichtiger Teil der Struktur ihres Sozialkörpers. In ihrer Tätigkeit sind damit die Menschen nie allein. Um sie auszuführen brauchen sie einander. Dies mag wohl ein tiefes Gefühl gegenseitiger Abhängigkeit

erzeugen; es kann positiv und negativ gewendet werden. Die mit ihm verbundene Nähe hat historisch immer zwei Gesichter gehabt, es gibt kaum mehr unmittelbaren Haß und raffinierte Feindschaft in Nachbarschaftsverhältnissen, aber ebenso hohe Solidarität und ein Gefühl unerschütterlicher Zusammengehörigkeit. Direkte Kommunikation umfaßt eben den "ganzen Menschen." Deshalb sind auch seine Reaktionen auf- und gegeneinander heftig.

Die spätere Verteilung des Arbeitsvorgangs auf die Menschenmaschine, auf die funktional spezialisierte Organisation, hat weitgehend von dieser emotionell dichten Ambivalenz entlastet. Es gibt eigentlich keine Nachbarn mehr, von denen man unmittelbar abhängig ist. Jeder einzelne ist in seiner Funktion an die Gesamtmaschine gebunden, er ist abhängig vom Lauf des Bandes. Entspricht er aber der ihm zugeteilten Funktion nicht, wird er ausgetauscht; dieser "feindselige" Akt hat aber nichts mit seinem Nachbarn zu tun. Er muß sich die "Schuld" selbst zuschreiben. Man kann also sehen, die Organisation hat dem Arbeitsprozeß tatsächlich emotionelle und soziale Entlastung geschaffen und es gibt viele Menschen, die darüber gar nicht so unglücklich waren; zumal mit ihr die Trennung von Arbeit und Leben (öffentlich und privat) Hand in Hand ging. Zunächst wollte man die Bandarbeiter ob all der erlittenen Verluste bedauern, mußte aber bei näherer Befragung feststellen, daß funktional-automatisierte Tätigkeit bis zu einem gewissen Zeitausmaß durchaus erträglich war. Man konnte dabei "ganz woanders" sein, denken usw. Letzteres hat wahrscheinlich mehr zur Emanzipation der Arbeiterschaft beigetragen, als uns bewußt ist; jedenfalls wurde die bloß funktionale Tätigkeit auf diese Weise ganz entscheidend distanzierbar. In Gruppenarbeit ist das viel schwerer möglich. Allerdings handelt es sich hier in den ausführenden Tätigkeiten um ein Zwischenstadium. Die gleiche Distanziertheit hat wahrscheinlich dazu geführt, daß aus der Menschenmaschine die "wirkliche" Maschine, die Automation wurde.

Der eigentlich gruppenkonstitutive Bereich der Geschichte, der agrarische, hat sich ja lange Zeit gegen seine funktionell-spezialistische Auflösung gewehrt. Erst die Industrialisierung der Landwirtschaft hat seine Strukturen völlig verändert. Es hängt dieses Nachzügertum aber nicht bloß mit der langen Tradition dieses Tätigkeitsfeldes zusammen. Man muß den besonderen Gegenstand mit in Erwägung ziehen. Es ist auch heute noch kritisch zu fragen, ob sich der Umgang, die Arbeit mit Lebendigem in analoger Weise elementarisieren und funktionalisieren läßt wie die mit "toter" Materie, dem klassischen Gegenstand industrieller Produktion. Wenn es hier aber Probleme gibt, ist

es durchaus verständlich, daß Bauern mehr unter ihrer Vereinzelung und Vereinsamung leiden, als Industriearbeiter. Allein mit Maschinen gegen die Natur: es geht schnell, ist weit bequemer als frühere Plackerei, aber es bedeutet auch eine Entfremdung, die wohl spürbar ist. Man müßte nämlich einmal die Idee der Äquivalenz von Tätigkeiten überlegen; diese hieße dann, daß Tätigkeit je nach Bearbeitungsgegenstand einen anderen Charakter, eine andere Struktur bekommen müßte, hier: Lebendiges braucht zu seiner Bearbeitung ebenso (mehr) Lebendiges und nicht bloß Maschinen und Chemie. Dies aber würde bedeuten, daß mehr Menschen und Menschengruppen wieder eine größere Rolle spielen würden. Geht man noch einen Schritt weiter, und betrachtet man menschliche Gebilde, Themen, Probleme, so hieße die Konsequenz, daß man ihnen mit "menschlichen Arrangements" begegnen müßte und nicht bloß mit Medikamenten, einer neuen EDV, einer modernen Managementtechnik. Der entlastende Erfolg in einem Bereich verführt verständlicherweise zu seiner Totalisierung und Verallgemeinerung. Einseitige Totalisierungen haben sich in der Geschichte immer selbst zugrunde gerichtet. So wurden um all unsere Themen und Probleme sogenannte Expertenorganisationen aufgerichtet; sie sind nach dem Muster funktioneller Spezialisierung aufgebaut und gehorchen daher dem Gesetz der Elementarisierung. Probleme haben eher selten ihren Sitz bloß im Detail. Weil man sie aber immer wieder und ausschließlich dort zu behandeln versuchte, hat man für Komplexitätserweiterung gesorgt. Jede Lösung war nämlich Grund für neue Probleme ("Nebenwirkungen"), weil man schon vorher ihren Zusammenhang willkürlich unterbrochen hatte.

Wenn wir vorhin von "menschlichen Arrangements" sprachen, so meinen wir damit Problemantworten, wie sie bereits in der Psychoanalyse versucht wurden. Man bietet sich als Therapeut in bestimmtem Design an und konstituiert eine soziale Situation (hier eine Paarsituation, Dyade), die *diese* Hilfe bietet. Um solche sozialen "Gründungsakte" ginge es. Unsere Organisationen sind nach einem bestimmten Muster gebaut, das nur *eine* spezifische soziale Situation anbietet: die Auszeichnung elementarisierten Spezialistentums. Damit ist immer auch eine bestimmte Machtausübung Grundcharakteristikum dieser Sozialarrangements.

Gruppen, so sagten wir, waren früher tätigkeits-mitverursachte Sozialkörper; und sie waren als Ganze in ausführender (produktiver) Tätigkeit beschäftigt. Zuerst die Menschenmaschine, später die wirkliche Maschine, haben uns von vielen dieser ausführenden Tätigkeiten befreit, übergangsweise

nachgewiesen, daß ausführende Tätigkeiten rational funktionalisier- und spezialisierbar sind. Die Totalisierung dieser Entwicklung hat aber zu einer Komplexitätserweiterung geführt, die wir mit den gleichen Mitteln nicht mehr beherrschen. Wir müssen Expertentum und Spezialisierung (Elementarisierung) zurücknehmen. Es ist wiederum die Not, die uns auf andere Sozialarrangements verweist. Man darf diese hier aber nicht nach altem technologischen Vorbild allein verstehen wollen; Gruppen sind nun als neue Entscheidungsträger sozusagen die "Hyperexperten." Zwar mögen sie "besser" sein als einzelne, das Interessante dabei ist aber das Wie und das Warum. Erinnern wir, daß die "alte" Gruppe als Sozialkörper tätigkeitsbedingt strukturiert war. Dementsprechend würde es sich in der "neuen" Gruppe ebenso um einen Sozialkörper handeln müssen, der dadurch "lebt", als er ein durch seine Aufgabe mitgeformtes "Gefäß" wird. Seine primäre Aufgabe ist es aber, zunächst das Problem, die Aufgabe adäquat *darzustellen*. Dies setzt aber eine gegenseitig sich versichernde Verbindung voraus. Wenn also in Organisationen Gruppen als neues Sozialarrangement eingesetzt werden, so muß für eine ständige Rückkoppelung gesorgt werden. Die Organisation muß sich in den Gruppen wiederfinden können, ja in ihnen sich selbst erst "erkennen." Dies bedeutet aber eine bewußte und neue Umweltsensibilität, die Gruppen von vorneherein "*sozial*" nicht haben. Geübt wurde diese Umweltsensibilität gegenüber der Natur, dem Fremden und Feindlichen; nicht aber dem "Eigenen". Es sind aber nur diejenigen Gruppen heute für Komplexitätssteuerung brauchbar, die sich eine solche soziale Umweltsensibilität erwerben. Auf diese wird allerdings nicht verzichtet werden können.

Im klassisch-hierarchischen Vorgehen wurde bis jetzt nur die Gruppe beleuchtet; die andere Seite, die Autorität, ist für die derzeitige Situation aber nicht minder wichtig. An sie wurde nämlich das Koordinationsgeschäft delegiert. Was ist mit dieser Autorität passiert?

Koordination, Verantwortung, Entscheidung werden im klassisch-hierarchischen System an "Systemknoten" gebunden. Die ganze Raffinesse des Systems besteht ja in der Schaffung solcher Knoten, bei denen Information und Kommunikation zusammenfließen. Daher gibt es immer Stellen, wo einzelne mehr wissen, mehr Informationen haben, also die "Übersicht". Wie dieses schöne Wort schon sagt, bedeutet dies zweierlei: einmal, daß man mehr übersieht, auf mehr "draufschauen" kann, zum anderen, daß man dabei unwesentliche Details übersehen darf. Es wächst also die Ausgriffsweite von Entscheidungen, zugleich aber natürlich ihr Abstraktionsgrad. Beides bedeutet für die hierarchische Position sehr viel; nämlich Macht und den Besitz eines Wissens, das den

Untergeordneten, den Zulieferern *so* nicht zugänglich ist. Auch wenn aus den verschiedensten Gründen hierarchische Macht noch zusätzlich versichert und gerechtfertigt wurde (bestes Beispiel: die monotheistischen Weltreligionen), der "rationale" Kern liegt im System der Informationsbündelung. Autorität wird in ihr zum "Monopolisten" für Kommunikation, Information usw. Wo es daher um Koordinationsthemen geht, muß - solange die Autorität diese Informationen gut verarbeitet - diese unbestritten und anerkannt sein.

So weit vom System her gedacht. Psychologisch kommt aber noch einiges hinzu. Dort, wo sich nämlich Gruppen gegenüber einer koordinierten Autorität befinden, delegieren sie nicht bloß Entscheidung, sondern vor allem auch das schwierige Loyalitätsproblem. Jede hierarchische Autorität befindet sich nämlich an der Schnittstelle mindestens zweier Kräftefelder: einerseits ist sie Vorgesetzter der eigenen Gruppe, die von ihr hauptsächlich Schutz für sich selbst verlangt, auf der anderen Seite hat sie die Koordinationsinteressen des Systems, wenn nötig auch *gegen* die eigene Gruppe zu vertreten.

Der höhere Abstraktionsgrad der Entscheidung entsteht ja gerade dadurch, daß "Gesamtinteressen" der Organisation zum Tragen kommen. Emotionell findet die Gruppe diese Entscheidungen oft gegen sich gerichtet, weil sie in ihrer Besonderheit, ihrem individuellen Detail *in* der Entscheidung nicht vorzukommen meint. Auf der anderen Seite wäre es für sie *als Gruppe* gar nicht möglich, die Gesamtorganisation zu repräsentieren, gerade *weil* sie sowohl im Detail arbeiten muß, als auch als besondere Gruppe ihre Existenzbasis (direkte Kommunikation) schützen muß. Also muß es ihr ganz lieb sein, wenn diese Schnittstellenfunktion nicht durch sie, sondern eine "ausgezeichnete" Person wahrgenommen wird. Man kann Gruppe bleiben und je nach Anlaß sich mit seinem Vorgesetzten entweder identifizieren oder gegen ihn sein. Damit entlastet hierarchische Autorität die Gruppe von einem Dauerkonflikt und befestigt damit indirekt das Gruppenleben.

Die Entlastung hat allerdings auch Nachteile. Die Gruppe wird nicht organisationsreif, die Autorität bekommt zuviel an unbefragter Machtfülle, wird aber zugleich letztlich nie als "gerecht" empfunden. Man weiß ja nie so genau, wie die nächste Entscheidung, die gefällt wird, aussieht, und überhaupt ist sie oft nicht einsehbar - aufgrund des notwendigen Abstraktionsgrades. Trotz dieser Anlässe - für Schwierigkeiten und Instabilitäten hat sich aber diese Art des hierarchischen Systems lange gehalten.

Bis heute "denken" Gruppen kaum organisatorisch und Autoritäten sind immer noch allzubereit, sich Probleme und Konflikte an den Hals hängen zu lassen, dafür aber auch nicht gerne "Kritik" von unten an sich heranlassen. (Wie schwierig diese Situation ist, zeigt nicht bloß die Tatsache, daß es kaum Unternehmen gibt, die sich abteilungsweise und regelmäßig Rückkoppelung, Feedback eingerichtet haben, sondern auch die Versuche von Dezentralisierung und Redelelegation. Plötzlich soll jeder, die kleinste "Zelle vor Ort", unternehmerisch denken, d. h. Organisationsautorität sein. Auf diese Umkehr der Verhältnisse wurde das System bisher nicht eingeübt. Wir befinden uns deshalb in einem ständigen Prozeß des Hin und Hers: Delegation - Redelelegation, Autonomisierungen und zentralistische Zurücknahmen ...)

Die Krise der Hierarchie besteht nun auf der rationalen Seite im wesentlichen darin, daß die Systemknoten nicht mehr funktionieren. Dies liegt einerseits darin, daß sie "von unten" ein Übermaß an Informationen zu verarbeiten haben, das allein und in den vorgegebenen Fristen kaum zu verarbeiten ist. Andererseits hat das Größenwachstum von Organisationen und die Differenzierung der "relevanten Umwelten" in einer Weise zugenommen, die auch nicht ohne Folgen geblieben ist. Es fehlt nämlich gleichzeitig die klare Richtlinie "von oben." Somit befindet sich heute die hierarchische Autorität zunehmend in einer "Zange des Unbestimmten" (von der man nie weiß, wann und wo sie "zupackt"). In dieser Situation muß nicht nur die Übersicht verlorengehen, es läßt sich auch der Loyalitätskonflikt nicht mehr so ohne weiteres delegieren. Delegation setzt nämlich voraus, daß die Organisation "weiß, was sie will"; daß sie klar ihre Koordinationsaufgaben definieren kann. Wenn diese Klarheit ins Rutschen kommt, fehlt das Basismaß für Entscheidungen. Damit laufen sie Gefahr, willkürlich, zufällig zu werden. Als solche sind sie kaum mehr begründbar. Wir delegieren aber nur dann gerne, wenn wir Entscheidungen in "guten Händen" wissen. Hier entsteht aber so etwas wie ein Delegationsvakuum. In ihm bemerken plötzlich viele, daß sie Kompetenzen ihr eigen nennen, die man "höheren Orts" vermißt; plötzlich "wissen es alle besser", und wenn dies manchmal auch nur informell kultiviert wird, die hierarchische Macht ist damit extrem gefährdet.

Weil aber in dieser Situation einzelne in jedem Fall überfordert sind, entdeckt man das "sicherheitsspendende Kollektiv". Hierbei sind zwei Haltungen bemerkbar: die eine will nur Sicherheit und persönliche Entlastung, die andere möchte die Gruppe für die Verbesserung von Entscheidungen nützen. Nicht immer kommen beide Haltungen zusammen. Oft werden Gruppen

unter dem zweiten Gesichtspunkt eingerichtet, dienen aber nur dem ersten. Kollektive Angstabsorption ist nur eine Entlastung, wie wir gesehen haben, die den Blick für neue Lösungen freimachen kann. Insofern wäre sie für Komplexitätssteuerung durch Gruppen auch sehr wichtig. Die Entlastung der Person von einer überfordernden Einzelverantwortung kann kollektive Kreativität erreichbar machen. Dafür ist es allerdings nötig, daß Gruppen tatsächlich so funktionieren, wie es sich diejenigen vorstellen, die Gruppen für die Verbesserung von Entscheidungen einsetzen wollen. Die Angstentlastung findet nämlich dann nicht statt, wenn zwar Gruppen existieren, diese aber sich nicht als wirkliche Sozialkörper konstituiert haben.

Diese Konstituierung, ihr Gründungsakt, kann ihnen aber nicht von außen mit auf den Weg gegeben werden. Es gibt zwar meist Anlässe, Autoritäten, Aufsichtsräte, die Gruppen einsetzen, damit aber bloß einen formalen Akt vollzogen haben. Das Programm einer guten Entwicklung wird nicht mitgeliefert. Dies wäre nämlich insofern paradox, als man ja mit dem Selbstentwicklungs- und entfaltungsprogramm der Gruppe spekuliert. Daher ist die Konstituierung der erste Akt, ihm muß aber eine *Selbstkonstituierung* folgen. D. h., die Gruppe muß sich selbst steuern lernen, was gemeinhin auch so gefordert wird, ohne daß genauer überlegt wird, was dies eigentlich heißt. Meist wird darunter nämlich nur verstanden, daß man sich selbst seine Aufgaben im Prozeß stellt, und daß man Diskussionen moderieren muß. Irgendwie machen das ohnehin alle Gruppen.

Selbstkonstitution heißt aber mehr. Erstens ist sie nicht ein für allemal geschehen und damit erledigt. Gruppen sind wie alle Sozialgebilde konkretes Leben; Leben ist aber immer Entwicklung, Prozeß, Veränderung, Neuanfang, Kontinuität und Diskontinuität. Während "natürliches Leben" im einzelnen zur Bewältigung dieser Bewegungen ausgeklügelte Programme zur Verfügung gestellt hat, die Evolution über lange Zeit daran gearbeitet hat, daß wir nicht als einzelne Exemplare unserer Gattung denken, entscheiden und handeln müssen - die Natur entscheidet in uns (Blutkreislauf, Verdauung, Zelltätigkeit etc.) - hat soziales Leben einen grundsätzlich anderen Charakter. Hier setzt die Evolution aus, wir müssen *selbst setzend* tätig sein. Für die meisten Menschen war dies bisher ein fremdbestimmter Akt. Normen, Handlungsmuster wurden durch Gewöhnung und Zucht übernommen, man fragte nicht darnach, für die meisten standen sie nicht zur Disposition.

Insofern haben wir uns *in* ihnen quasi natürlich bewegt. Selbst wenn einzelne Normen befragt,

vielleicht auch kritisiert wurden, so geschah dies meist unter Abkoppelung ihrer sozialkonstitutiven Genese. D. h. das System selbst (sei es die Gruppe, Gemeinschaft, die Organisationsform, die Reichs- und Staatsordnung) wurde nicht als ganzes zum "Gegenstand", sondern eigentlich nur funktionale Epiphänomene. Sie wurden für sich selbst genommen und damit wurde ihnen auch mehr Würde zuteil, als sie verdienten.

Aus bereits geschilderten historischen Gründen sind Gruppen besonders resistent in bezug auf Systemreflexion. Reflexion, Selbstdistanz ist nicht ihre Sache. Die Angst vor Zerfall ist groß und sie wird noch unterstützt durch die Tatsache, daß indirekte Kommunikation, personenbezogene Vereinzelung besonders leicht ist, insbesondere dann, wenn man Opfer, Orte der Schuldzuweisung braucht. Die Personalisierung der Schuld ist aber nichts anderes als eine Systementlastung. Gelingt es, ein Problem der Gruppe einem Individuum umzuhängen, muß sie über sich nicht mehr nachdenken. Die Geschichte der Menschenopfer kann daher auch unter dem Licht einer spezifischen Reflexionsvermeidung gesehen werden. Weil es uns zu gefährlich, zu komplex ist, die jeweiligen Systeme, in denen wir leben, als Gruppe zu betrachten, ihre notwendigen Reduktionen und das von ihnen Ausgeschlossene zu überdenken, weil wir den Preis aller Entscheidungen und Festlegungen nicht zusammen mit dem erreichten Gewissen überlegen wollen, brauchen wir Opfer. Sie sind die *Symptomträger allgemeiner Reflexionsverweigerung*.

Wir sprechen zwar heute mit einer gewissen Distanz von Menschenopfern und weisen sie gerne frühen Menschheitsepochen zu. Tatsächlich kann beobachtet werden, daß relativ autonome Gruppen, ohne viel Kontakte zu anderen, angewiesen auf sich selbst, eher zu Menschenopfer neigen als größere Organisationen; sie sind einfach gefährdeter und müssen ihr Überleben radikaler zu schützen versuchen. Im Menschenopfer soll das existenzgefährdete Problem tatsächlich eliminiert werden und dies gelingt auch, wenn man es in ihm sichtbar macht, zur Darstellung bringt, sanktioniert und somit es allen anderen verbietet, von ihnen sozusagen *ablöst*. Im Menschenopfer bestrafen Gruppen auch eigene Grenzüberschreitungen, Handlungen, die dadurch zur Verfehlung werden, als sie durch das Normrepertoire der Gruppe nicht mehr bewältigt werden können. Es ist nun leichter und manchmal wohl auch effizienter, Probleme mit einzelnen auszutreiben, als Systemveränderungen in Erwägung zu ziehen. Es ist auch nicht wahr, daß dies eben *nur* eine Symptombehandlung ist. Man treibt sich seine "Sünden" wirklich aus, indem man sie im Anderen identifiziert, diesen zum Träger

derselben macht und ihn entfernt. Er nimmt sie mit. Daß das System nun immer wieder unbewältigbare Probleme erzeugt, die es auf diese Art löst, liegt in der Natur der Sache. Es sind aber keineswegs immer dieselben. Schlimmer daran sind Gruppen, die ihre "Sündenböcke" nicht mehr wirklich in die Wüste schicken können und damit aller symbolischen Entlastung verlustig gehen. Diese erzeugen wirklich einen permanenten Symptomträger, der meist erkrankt, darin aber das schlechte Gewissen des Systems aktiviert. Dies ist wohl auch ein Grund, wieso man mit Symptomträgern oft so grausam verfährt. Man will die eigenen Anteile am Zustandekommen dieser Trägerschaft nicht an sich heranlassen.

Organisationen haben durch die ihnen mögliche Abstraktion ein distanzierendes Verhältnis zum Menschenopfer gewonnen. Da sie selbst immanent ständig die Grenzen ihrer eigenen Sozialsysteme überschreiten (Mehrfachzugehörigkeit, Loyalitätsproblem), haben sie das emotionelle Problem der Gefährdung in sich selbst hineinverlegt. Hinzu kommt noch ihre weitaus umfänglichere Leistung, Probleme in sich hineinzunehmen und an ihnen sich weiterzuentwickeln. (So läßt sich schon aus der Organisationsstruktur der Hierarchie zeigen, daß sie grundsätzlich nach allen Seiten hin erweiterbar ist: ein neues Problem - eine neue Abteilung.) Man kann aber keineswegs behaupten, daß Organisationen Menschenopfer "abgeschafft" haben. Sie gibt es "im kleinen", da es ja in Organisationen nach wie vor Gruppen gibt und diese sich traditionell verhalten, sie gibt es aber auch im großen Maßstab, dann nämlich, wenn die Logik eines ganzen Systems an ihr Ende kommt. Wenn zugleich deutlich wird, daß es kaum Alternativen gibt, oder diese zuwenig Verwirklichungsmacht hinter sich haben. Es sind die Kriege, die Menschenopfer im großen Stil verlangen, und die Opfer werden als "Helden" gefeiert. Ihnen wird eingeredet, daß sie etwas verteidigen (das Vaterland, Frau und Kind, die Heimat ...) und ihr Opfer nicht umsonst ist. Obwohl sich in der Geschichte durch Kriege tatsächlich Systeme geändert haben, neue Logiken in die Weltgeschichte traten, der vordergründige Wunsch ist sicher ein anderer und er wird durch das Wort "verteidigen" klar zum Ausdruck gebracht. Das bisherige System soll nämlich in dem Zustand, in dem es ist, erhalten werden.

Kriege sind heute sicher die "ultima ratio." Sie sind, das erfuhr man durch die Weltkriege und die nachfolgende Hochrüstung, zu gefährlich geworden. Auch noch so viele Opfer garantieren nicht, daß man nicht auch selbst Opfer wird (der "totale Krieg"). Der Over-kill kennt keine Sieger und Verlierer mehr, das eigene System kann nicht mehr mit voraussichtlichem Erfolg verteidigt werden. Daß deshalb Kriege aus der Welt geschafft sind, ist ein übereilter Schluß. Einmal finden zahlreiche

"Kleinkriege" statt; zum anderen werden viele "vorläufige" Opfer geschaffen, z. B. Arbeitslose, Arme, "Leistungsschwache", Randgruppen etc. Das Problem dieser Menschenopfer ist aber für das System, daß sie nicht verschwinden, sterben, von der Bildfläche verschwinden. Es ist daher anzunehmen, daß, wenn ein gewisses Quantum von ihnen überschritten wird, dann immer noch der Krieg die letzte Antwort ist.

Menschenopfer, so sagten wir, lassen Systemreflexion vermeiden. Sie helfen der Stabilisierung. Schuld und Sühne sind nicht nur emotionell fest verankerte Größen, sie trüben den Blick für das Funktionelle. Wenn man aber dieses nicht begreifen und erfassen lernt, können Systeme nicht gesteuert werden. Schuld und Sühne sind also vorerst einmal daher Reduktions- und Entlastungskategorien, die anscheinend Komplexität erheblich vereinfachen und auf diese Weise Systeme nachhaltig stabilisieren können. Diese Art Komplexitätssteuerung hat aber zwei Grenzen, in denen aus Reduktion Komplexitätserweiterung entsteht: die erste ergibt sich daraus, daß die Opfer nicht eliminiert werden können, sondern ab nun das System begleiten und womöglich mehr werden, die zweite daraus, daß sich das System durch Opferproduktion keine "Lösungen" mehr verschaffen kann, im Gegenteil, sich gerade durch sie extrem gefährdet. Realistisch gesehen befinden wir uns heute in dieser doppelten Grenzsituation, und wollen wir nicht in bewährten Opferungsrituale zurückfallen, scheint es angebracht, einen neuen Schritt zu tun.

Er besteht zunächst in einer seltsamen und ungewohnten *Spaltung*. Es ist klar, daß ein Sozialsystem, egal ob Gruppe oder Organisation, "nicht alles kann". Es gibt zweckbezogene Einschränkungen und Verpflichtungen, Standards und Normen *müssen* gesetzt werden. Da es sich hier überall um Entscheidungen handelt, müssen Ausschlüsse stattfinden. Auch diese bedeuten Opferungen (des Einmaligen, Besonderen, des Anderen, des jetzt nicht Erwünschten etc.). Je universeller und verbindlicher diese Entscheidungen, umso mehr ausschließende Abstraktion. Diese Situation erscheint uns unüberwindbar: man muß sie akzeptieren.

Es ist aber ein großer Unterschied, ob man die Situation als solche oder ihre einzelnen normativen Regelungen akzeptiert. Die bisherige Geschichte wollte diese Trennung nicht; mit der Notwendigkeit der Situation wollte man auch ihre Inhalte verewigen, ihre dauerhafte Wahrheit (Objektivität) befestigen. Über das Ausgeschlossene schwieg man, machte es sich bemerkbar, war es das "Böse".

Damit nahm man sich die Möglichkeit, das Böse als Selbstproduziertes anzuerkennen. Für Systeme muß nämlich der Satz gelten: das Recht erzeugt *sein* Unrecht, das inhaltlich bestimmte Gute *sein* Böses. Indem man sich diese Dialektik verschwieg, stabilisierte und rechtfertigte man einerseits das System, auf der anderen Seite nahm man ihm Selbstreinigungs- und Korrekturmöglichkeiten. Über letztere verfügt man aber nur, wenn man die Spaltung als notwendig zuläßt. Um dies zu können, bedarf es aber einer kollektiven Anstrengung (Selbstreflexion).

Allein mag man so dies und das im Kopf herumtragen, Bestätigung erfährt man aber nur in einer gemeinsamen Sicht mit Anderen. Die ersten historischen Autonomiezumutungen gingen aber an das Individuum. Deren Annahme verführt uns noch heute dazu, ausschließlich von individueller Selbstreflexion und individuellen Lernprozessen auszugehen. Damit werden wir aber in Komplexitätssteuerung nicht mehr sehr weit kommen. Umgekehrt sind Organisationen deshalb wenig lernfähig (obwohl sie gegenwärtig als solche ständig gefordert werden), weil sie als komplexeres, abstraktes, regelverpflichtetes System wenig flexibel und *insgesamt* nicht der Ort für Selbstreflexion sind (in einer Organisation können in einem Moment nicht alle über die Organisationen nachdenken). Direkte Kommunikation, Gruppen haben aber diese Flexibilität und können jedenfalls sich selbst zum Gegenstand von Reflexionen machen. D. h., daß sie zumindest sich selbst steuern können. Darüber hat man auch schon viele gute Erfahrungen machen können. Sind aber Gruppen imstande, eine ganze Organisation, ein System zu reflektieren? Und selbst, wenn sie es könnten, wären sie dann auch adäquate Steuerungsinstanz? Daß gegenüber Einzelindividuen Gruppen im Sinne der in ihnen vorhandenen Vielfalt und Differenzierung besser imstande sind, Organisationen zu reflektieren, ist trivial. Wie wird aber aus dem Reflexionsresultat Veränderungspotential für Organisationen? Welche Übertragungen sind hier notwendig?

Sieht man von der Tatsache ab, daß Gruppenreflexionen über Organisationen *auch* den Sinn haben, deren ausufernde Komplexität mit einem menschlich-sinnlichen Maß zu konfrontieren - und dies ist eben in direkter Kommunikation und ihren Grenzen auffindbar - stellt sich hier die Frage nach einer neuen Art von Repräsentation, Vergegenwärtigung einer Abstraktion.

Die Hoffnung besteht darin, daß Gruppen, denen es gelingt, sich zu einem Sozialkörper zu formen

und diesen auch zu steuern, dabei Erfahrungen machen, die auch für Organisationen brauchbar sind. Bis vor kurzem hatten diese nämlich kein eigenes Systembewußtsein, zu diesem wurden sie erst durch radikale Umweltveränderungen und Existenzbedrohungen gezwungen. Eigentlich liegt dieses Systembewußtsein aber meist nur theoretisch-reflexiv vor und als Beschreibung. Aus ihm ergibt sich kein konkretes Handlungsziel. Für eine Organisation ist es unmöglich, derlei Beschreibungen über ihr Ganzes auch als Ganzes zu übernehmen. Sie braucht dafür praktische Repräsentation. Dafür erscheinen uns Gruppen geeignet. Voraussetzung dafür ist aber zweierlei: erstens, daß diese sich selbst steuern gelernt haben, zweitens, daß sie von der Organisation, dem System als ihre Repräsentation anerkannt werden. Letzteres fällt uns deshalb so schwer, weil wir derlei Kollektivrepräsentation nicht gewohnt sind, davon eher ein lineares Verständnis entwickelt haben.

Im Sinne der repräsentativen Demokratie wählen wir unsere Repräsentanten, die unsere Interessen vertreten sollen. Diese bemühen sich auch darum, und machen sich - um wiedergewählt zu werden - auch von ihnen (linear) abhängig. Letzte Konsequenz sind Populismus und Gefälligkeitsdemokratie. Ähnlich verfahren Organisationen. Sie setzen Gruppen ein, die sie repräsentieren sollen, ihre Wünsche erfüllen, ihre Interessen vertreten. Weniger angenehm ist ihnen die Tatsache, daß Gruppen etwas Eigenes, Anderes-Abweichendes entwickeln. Schnell wird ihnen dann Verletzung, Verkürzung nachgewiesen und ihre Existenz in Frage gestellt. Damit kann ihnen, hin und her gerissen zwischen unterschiedlicher Interessensbefriedigung, eine Komplexitätssteuerung von Organisationen niemals gelingen. Anerkennung von kollektiver Repräsentation bedeutet aber eigentlich umgekehrt: bewußt eine Differenz, einen Widerspruch zum System zu installieren, *um* in dieser Systemdifferenz jenes zum Vorschein zu bringen, was dieses aus Selbstschutzgründen verdrängt, vermeidet. Daß Gruppen dazu imstande sind, haben sie oft genug bewiesen; daß sie auf wenig Resonanz stießen, dafür ist die oben geschilderte Haltung zum Thema Repräsentation Ursache. Im Grunde glaubt nämlich jede Organisation, jedes System, daß es im Recht ist und über sich ohnehin alles Wesentliche weiß. Selbst wenn man davon ausgehen will, daß dies stimmt, geht es ja gerade *nicht* um die Selbstreproduktion des ohnehin Bekannten. Für Entwicklung, Veränderung braucht man anschlussfähiges Anderes, Unbekanntes. Läßt man in Gruppen Selbststeuerung zu, wird diese Tatsache von ihm selbst erfahren. Daraus läßt sich u. U. auch für die Organisation Analoges gewinnen.

Komplexitätssteuerung durch Gruppen bedeutet dann zwar einerseits repräsentative Übernahme der Organisationskomplexität in sich, zugleich aber auch ein Differenzsetzen. Hinzu kommt die Steuerung dieses Prozesses. Hier wird mehr erfahren, als es der Organisation lieb ist und auch anderes. Dieses aber ist es, was man für die Steuerung von Eigenkomplexität braucht, schon allein um zu unterscheiden, was notwendig ist, was der Selbstverkomplizierung zuzuschreiben ist.

Das Gruppen Organisationen steuern können und sollen, ist keine neue Erkenntnis und Forderung. Seit langem kennen wichtige Institutionen die Einrichtung von Leitungskollegien. Diese sind nie bloß Repräsentation der Organisation (eine wichtige Funktion nach außen), sie sollen entscheiden, d.h. Neues bringen, sich auf Ungewisses einlassen. Hierfür suchte man den Rückhalt in Gruppen, trotz alles sonstigen hierarchischen Aufbaues. Man wollte hier also immer schon den Gruppenvorteil nutzen und sich auch im Kollektiv Sicherheit geben.

Es spielt sich aber auch allmählich in diesen Gruppen eine organisationsspezifische Differenzierung ab. Die Gruppen vertreten nämlich nicht nur das Ganze (und alle dasselbe), sondern jeder seinen Verantwortungsbereich. Es kann beobachtet werden, daß der sich daraus ergebende Widerspruch zwischen organisations-, bereichsbezogenen Einzelinteressen und Gruppenerhaltungsinteresse bei wachsender Komplexität kaum mehr adäquat gelöst wird. Und dies führt zu der vorhin erwähnten Situation: man will sich zwar den Gruppenvorteil sichern, es dominieren aber mehr oder weniger verdeckte Einzelinteressen. Die Gruppe ist nur mehr gut, um im Notfall nicht allein dazustehen (Pseudokonsens als Mittel zur Verantwortungsabschiebung). Im Moment zeigt sich daher eigentlich eher eine gegenläufige Strömung. Es werden zwar vielfach Gruppen eingesetzt, auch für zum Teil völlig unwichtige Materien, die steuernden Gruppen fallen aber immer mehr aus, können ihre Managementaufgabe nicht mehr erfüllen. Wir finden uns in einer paradoxen Situation, in der sehr deutlich wird, was Gruppen zur Komplexitätssteuerung beitragen können, was nicht. So gibt es von der Hierarchie eingesetzte Gruppen, die vielleicht zur Steuerung der Organisation, zumindest ihres Bereichs, tauglich wären, aber keine Macht haben, ihre Ideen durchzusetzen und Leitungs- und Steuerungsgruppen, die zwar hierarchische Macht haben, aber nicht einmal sich selbst steuern können. Beiderlei Arten von Gruppen tragen auf ihre Art zur Komplexitätserweiterung bei.

Wir bemerken also, daß nicht nur die hierarchische Einzelentscheidung überfordert ist, sondern auch

Leitungsgruppen ihrer Aufgabe nicht mehr adäquat nachgehen können. Hier insbesondere fällt die vorhin angesprochene Identität auf: die Leitung oder Steuerung der Gesamtorganisation durch Gruppen (Vorstände, Kurien und anderer Leitungsgruppen) kann nur dann gelingen, wenn sie sich selbst zu steuern imstande sind. Erst wirkliche Konsensfähigkeit erzeugt jene entscheidungsrelevante Komplexitätsreduktion, die für Organisationen zur Leitlinie werden kann.

Zunächst ist zu überlegen, was die Selbststeuerung von Leitungsgruppen schwierig macht. Hier wären eine Reihe von Gründen zu erwähnen:

- in Hierarchien wird man nicht in Selbststeuerung eingewöhnt und eingeübt; es gibt lange Zeit immer Vorgesetzte, die als Außensteuerung wahrgenommen werden und sich auch so verstehen.
- Kommt man nun in seiner Karriere als in dieser Weise Uneingeführter in ein Leitungsgremium, befindet man sich plötzlich in einer völlig neuen Situation. Es gibt niemand mehr in einer vorgesetzten, richtungsweisenden Leitungsfunktion. Gleichzeitig ist in der Verantwortung ein Höchstmaß erreicht. Als einzelner will und darf man seine Schwierigkeiten mit diesem Situationswechsel sich und anderen nicht eingestehen. Man neigt daher dazu, sich auf jenes Gebiet zurückzuziehen, wo man sich fachkompetent fühlt. Meist ist das der Bereich, aus dem man kommt. Gleiches respektiert man bei den Kollegen. Dies führt zu einem gegenseitigen Nichtangriffspakt, zu stillen Vereinbarungen der Nichteinmischung, zu Kuhhandelmentalität: "stimme ich heute dir zu, erwarte ich mir, daß du demnächst mir zustimmst."
- Gefördert wird dieses Verhalten durch die sicher gestiegene Komplexität der Entscheidungsmaterien, bzw. der Flucht ins operative Detailgeschäft, das allmählich wichtige strategische Handlungen aussetzt, oder sie mit operativem Geschäft verwechselt. Da man mit detaillierter Unübersichtlichkeit die Kollegen ohnehin überfordert und verärgert, hält man sich allmählich auch hier zurück und beschränkt sich auf Andeutungen. Somit fällt auch die gemeinsame Verantwortung über die wichtigen Entscheidungen der einzelnen Bereiche.

- Tatsächlich haben Ausdifferenzierung der Organisationen, Bereichsaufgliederungen, Dezentralisierungen zu einer durchgreifenden Erschütterung der alten Unternehmensidentitäten geführt. Man muß sich immer öfters fragen, was denn überhaupt noch das "Gemeinsame" ist, der Rahmen, die Kontexte, die für alle verbindlich sind. Hier bewegt man sich immer mehr im luftleeren Raum und trotzdem müssen Entscheidungen getroffen werden, die von großer Tragweite sind. Sind Gruppen aber nicht fähig, in sich eine gemeinsame Basis zu erzeugen, sind sie auch unfähig, ein Gemeinsames für die Organisation zu überlegen und zu entscheiden. Es fallen dann irgendwelche flauen Entscheidungen, die von einem Teil vertreten, vom anderen im Hinausgehen schon wieder revidiert werden.

- Man kann nun ehrlicherweise zugeben, daß es in der derzeitigen Situation Gemeinsames nicht mehr gibt, daß Identitätswünsche Illusion sind. Es sei eben zur Kenntnis zu nehmen, daß es vieles nebeneinander gibt (die alte Lösung der Hierarchie, wenn es nicht mehr gelingt, die Gruppen zu koordinieren) und man müsse sich auf gegenseitige Akzeptanz und Toleranz einstellen. Nun sollte es aber doch Unternehmensverbände geben, man hofft auch auf Synergien, findet, daß doch manches besser zentral angesiedelt sein soll. Damit stellt sich das Thema immer wieder ein. Damit unterschiedliche Bereiche, Units etc. sich nicht völlig voneinander abtrennen, in verständlichen Bereichsegoismen ihre eigenen Wege gehen, muß man weiters verbindende Kontexte zur Verfügung stellen. Kontextsteuerung ist aber für alle Seiten ungewohnt. Für die Nachgeordneten sind Kontexte oft zu unbestimmt. Sie hätten lieber konkrete Anweisungen. Mit ihrem Wunsch finden sie immer wieder bereites Gehör. Gemäß hierarchischer Prägung sind die einen dadurch angeregt, wiederum alte und echte Führungsfunktionen zu übernehmen - endlich braucht man wieder ihren Eingriff - während die anderen sich überhaupt ins Unbestimmte zurückziehen und jede Rückdelegation, auch die von Interpretationen verweigern. Die einen restaurieren Hierarchie, die anderen erzeugen ein verwirrendes Führungsvakuum. Beides bringt keine neue Unternehmensidentität.

- In Identitätsfragen geht es nicht nur um rational einsehbare, strategische Ausrichtungen und Zielsetzungen. Auch Kontexterstellung allein genügt nicht. Identität ist ein zutiefst emotionell

besetzter Begriff. Man will Gemeinsames, um Zugehörigkeit haben zu können, eine gewisse Sicherheit und Kontinuität mit ihr verbinden, mit ihr einen bestimmten Sinn verbinden zu können. Inhalte sind dafür oft nur Außenhalte, symbolische Träger. Jede Identität braucht zwar bestimmte Inhalte, vor allem aber eine Trägerschaft, eine Repräsentation. Menschen sind nun einmal von einer Sache nur zu überzeugen, wenn auch Personen dahinter stehen. Einzelne sind hier zu wenige. In ihnen werden wiederum zu viele Unterschiede deutlich und diese verunsichern. Wenn es aber *Leistungsgruppen* gibt, so müssen diese die Gemeinsamkeit vertreten, repräsentieren, symbolisieren. Dies sind sie aber nur imstande, wenn sie selbst eine gewisse emotionelle Gemeinsamkeit ausstrahlen. D. h. nicht, daß man sich von Leistungsgruppen von vorneherein Einigkeit und Harmonie erwartet. Im Gegenteil, es sollen Konflikte stattfinden, man verlangt aber ein positives Resultat, das von allen getragen werden kann. Dieses muß, wie gesagt und verlangt wird, "mit einer Zunge" nach außen vertreten werden. Nur dann hat es emotionelle Beispieldkraft. Weil diese Einigung aber zu selten stattfindet, eben auch nachher mit verschiedenen Zungen gesprochen wird, zerfällt wiederum alle Identität; es wird deshalb heute von einer tiefen "Glaubwürdigkeitskrise" von Leitungsgremien gesprochen.

- Weil es in Leitungsgremien oft nicht zur Zufriedenheit aller funktioniert, man insgeheim sehr gut um die eigenen Schwierigkeiten Bescheid weiß, gibt es weitverbreitete Fluchttendenzen. Oberste Hierarchie, Vorstände etc. sind vielbeschäftigte Menschen und Angebote gibt es überdies genug. In Aufsichtsräten trifft man zusätzlich viel von seinesgleichen, ohne ständigen Gruppen- und Entscheidungsdruck. Nun haben zwar Autoritäten die Pflicht mehr zu tun, als nur für den eigenen eingeschränkten Bereich tätig zu sein; sie sind sozusagen "öffentliches Gut." Dieses Faktum unterstützt aber auch die vorliegenden Fluchttendenzen. Die Überbeschäftigung führt aber oft zu zwei fatalen Folgen: einmal führt ständig wechselnde Ab- und Anwesenheit zu einer Verunmöglichung der sozialen Konstitution der Gruppe (sie wird nicht zum Sozialkörper), zum anderen fehlt die Zeit, wichtige Dinge in der nötigen Ausführlichkeit miteinander zu besprechen und zu beraten. Beides läßt Leistungsgruppen in jeder Hinsicht ineffizient werden. Es fehlt sowohl die emotionelle Repräsentation des "gemeinsamen Willens", als auch die wohl ausgewogene Sachentscheidung. Letzteres führt zum sogenannten Ho-ruck-Management. Entscheidungen werden getroffen, verkündet,

wieder zurückgenommen, korrigiert, verändert, aufs neue getroffen; zugleich laufen auch noch andere entgegengesetzte Initiativen usw.

- Vor allem aber gibt es keine ausreichende Zeit für die Wahrnehmung der Aufgabe der Selbststeuerung. Diese wird sowohl qualitativ als auch quantitativ bei weitem unterschätzt. D.h., man weiß wenig über den notwendigen Zeitaufwand, aber auch nichts darüber, welche Qualität er bringt. Im übrigen meinen Leitungsgremien, daß einfach schon können zu müssen, was man sich gemeinsam erst mühsam erwerben muß; sie wären nicht Leitungsgremien, wenn sie nicht wüßten, was kollektives Leiten bedeutet. Mag man hier auch Wissen zugestehen, der Weg in die Praxis ist dornig. Noch schwieriger ist es, für diese Gremien sich einzugestehen, etwas nicht oder schlecht zu können. Man schämt sich voreinander und erst recht vor Außenstehenden. Dies führt dazu, daß man eine wichtige Aufgabe, vor die *alle* Gruppen gestellt sind, gar nicht in Angriff nimmt, nämlich an der eigenen Entwicklung und sozialen Konstituierung zu arbeiten. Die Gruppe muß sozusagen von selbst funktionieren, auch wenn alle bisherige Erfahrung deutlich dagegen spricht. Wenn aber die Arbeit an sich selbst ausfällt, die Gruppe sich nicht zu einem Sozialkörper entwickelt, entsteht Enttäuschung. Vor allem werden laufend Kommunikationsdefizite registriert. Man ist mit seinen Sitzungen nie wirklich zufrieden, immer hängen Reste nach. Emotionelle Heimat oder Sicherheit ist hier für den einzelnen nicht zu gewinnen, also wird er vorsichtig, hält sich zurück, gibt sich und wichtige Informationen nicht preis. Damit ist schon von vorneherein jede Gremialarbeit nur äußerst gebremst möglich. In kaum einem Fall kommt es zu Beschlüssen, die von allen getragen werden. Zwischendurch entsteht aber bei einzelnen heftiges Kommunikationsbedürfnis, sie wollen mit ihrer Sache nicht allein bleiben, und so beginnen Vorstandssitzungen oft mit einem Tagesordnungspunkt 0, in dem alle durcheinanderreden, alle ihre Sachen rasch loswerden wollen; denn für mehr ist nicht Zeit.
- Gerade Leitungsgruppen wären aber dazu veranlaßt, für sich und ihr Funktionieren besondere Sorgfalt aufzuwenden. Schließlich sind es hier nicht zufällig Gruppen und schließlich hängt von ihren Entscheidungen sehr viel ab. Es gibt auch kaum jemanden, der sie genauer überprüft, korrigiert oder gar anleitet. Hierarchien sind wiederum so gebaut, daß sich Kritik von unten nach oben signifikant verdünnt, also Leitungen ohnehin nur einen

Bruchteil von dem erfahren, was ihnen eigentlich zusteht. Man muß also davon ausgehen, daß sie ziemlich auf sich allein gestellt sind. Umso wichtiger wäre der Rückhalt in der Gruppe der Kollegen. Umso wichtiger wäre auch gegenseitige Beratung und vor allem auch Kritik. Kritik hat immer zwei Seiten: auch wenn sie in der Sache erfolgt und ausgetragen wird, trifft sie die Person. Und gerade diejenigen sind hier besonders empfindlich, die sonst kaum mehr Kritik direkt über sich vernehmen. Weil nun aber die meisten in dieser Situation sind, respektiert man gegenseitig seine Empfindlichkeit und schont sich; vor allem dort, wo es um Wichtiges geht. Im Vordergrund darf gestritten werden.

- Gruppen funktionieren von selbst, so lautet eine weitverbreitete Illusion, die wohl nur aus atavistischer Erinnerung streng geregelter "natürlicher" Gruppen stammen kann. Leitungsgruppen, deren Aufgabe es ja ist, nicht nur Bestehendes zusammenzuhalten, zu steuern und zu koordinieren, sondern Neues zu überlegen und zu entscheiden, können nicht von selbst funktionieren. In jede wichtige Entscheidung werden nicht nur unterschiedliche Meinungen über die Gewichtung von Optionen eingebracht, sondern auch handfeste Interessensgegensätze. Gruppen dieser Art sind sozusagen immer schon durch die Organisation, durch Aufträge von außen etc. "korrumpiert". In diesem Sinne sind ihre Mitglieder eben nicht nur Gruppenmitglieder. Jede Gruppe *in* einer Organisation, und Leitungsgruppen insbesondere, stehen damit von Beginn an vor einem inneren Dilemma. Mit ihm muß die Gruppe erst fertig werden, will sie tatsächlich Gruppe werden. Der Weg dorthin verläuft aber nicht automatisch; er muß *bewußt* gegangen werden. Auf ihm entstehen Konflikte, Kränkungen, Außenseitertum, Koalition (feste oder wechselnde) Dominanzen etc. Diese können durch reine Sachdiskussionen nicht aufgefangen werden. Im Gegenteil, sie werden *in* den Sachen agiert. Gruppen können sich daher nur entwickeln, wenn es gelingt, diese "Sozialereignisse" *mit* zur Sache der Gruppe zu machen. Dafür ist Sach- und Selbstdistanz vonnöten. Dies ist das "Organisationserbe"; aber auch nur in ihm sind Gruppen für Organisationen brauchbar und somit Element von Komplexitätssteuerung. Sich selbst als Gruppe in seinem Sozialleben zum Gegenstand zu machen, ist weitgehend nicht Übung und äußerst ungewohnt. M. a. W., wir alle lernen diese Art der Selbststeuerung nicht und nirgendwo in unseren Bildungsanstalten. Es gibt dementsprechend auch kaum Orte, wo wir sie üben können. Und nun sollen wir es gerade dort, wo es ohnehin von allen

Voraussetzungen her am schwierigsten ist. Es verwundert nicht, daß man es lieber sein läßt. Es fehlt auch Form und Ritual. Es kann ja nicht so sein, daß jeder zu beliebiger Zeit, wenn er so will oder es ihm langweilig ist, Gruppenreflexionen anbietet. Es ist vielmehr vernünftig, seine "Selbsttranszendenz" ordentlich zu planen und zu institutionalisieren. Weil Gruppen der direkten Kommunikation unterliegen, sind sie eben leicht dazu verführt, dieser Selbstreflexion und Selbststeuerung keinen besonderen Ort zuzuweisen; sie sollte eigentlich von selbst und auf Zuruf geschehen. Das tut sie aber erfahrungsgemäß nicht. Sie muß sich sozusagen selbst dazu verpflichten. D. h. aber nichts anderes, als daß Gruppen Organisationscharakteristiken übernehmen müssen.

- Gerade im Zusammenhang mit Leitungsgruppen wird viel über Konsens gesprochen und wie unseren bisherigen Ausführungen leicht zu entnehmen ist, wäre tatsächlich der Gruppenkonsens in vielerlei Hinsicht die für Gruppen und Organisationen bestmögliche Entscheidungsform. Konsensfähig sind aber eben nur Gruppen, die sich selbst steuern können. Der Konsens wird nämlich nicht "geschenkt". Er kann nur über einen Prozeß erreicht werden, in dem zunächst alle Widersprüche, Gegensätze und Interessen auftreten können müssen. Also, es kann nicht ohne Konflikte ablaufen. Konsens ist mehr oder weniger immer ein Resultat durchgestandener Konflikte. Nun sind nicht nur Einzelwesen oft konfliktscheu, sondern erst recht auch Gruppen. Wie wir wissen, wagen sie den Konflikt nicht, aus der Angst vor Spaltung, Auseinanderfallen. Also besteht die Tendenz zum vorzeitigen Scheinkonsens. Dadurch soll die Harmonie aufrecht erhalten werden. Ein Scheinkonsens hält Gruppen aber nur äußerst oberflächlich zusammen; er bricht und damit zerfällt auch die Gruppe erst recht, wenn außerhalb der Gruppe Widerstände auftreten. Der Scheinkonsens sichert zwar die Möglichkeit einer Sozialisierung von Verantwortung, er sichert aber weder den Zusammenhalt der Gruppe - im Gegenteil - noch bringt er gute Entscheidungen hervor. Je komplexer nun Entscheidungen sind, umso mühsamer der Konsens. Viele Gremien resignieren hier - auch aus den genannten Zeitgründen - zu früh. Resultat sind daher wiederum Einzelentscheidungen dominierender Gruppenmitglieder oder solche wechselnder Koalitionen.

Wir kommen hier abschließend zu einer der wesentlichen Seite von Komplexitätssteuerung durch Gruppen. Jede konsensuelle Entscheidung ist natürlich letztlich auch zum Zwecke der Komplexitätsreduktion getroffen. Die Reduktion ist aber Resultat eines höchst komplexen Prozesses auf den verschiedensten Ebenen. Man darf also sagen, daß Gruppen möglichst viel aus der vorhandenen Komplexität absorbieren, in einem Prozeß entfalten und schließlich in eine Engführung bringen. Eigentlich handelt es sich um ein zwischenzeitliches Entscheidungsmoratorium. Die Entscheidung wird sozial verzögert, um der vorhandenen Komplexität gerecht zu werden. Man darf aber nicht meinen, daß hier sachliche Argumentationsbreite genügt; alle wesentlichen Sachen "berühren" Personen und Emotionen und sind von einem ganzen "Kosmos" von "Nebenwirkungen" begleitet, die sie zunächst nicht selbst sind. Weil also zur sachlichen Komplexität hier noch eine soziale und emotionelle hinzukommt, die oft noch komplizierter ist als die erste, wollen wir uns nicht so gerne darauf einlassen. Also neigen wir zu vorzeitigem Konsens. Er stellt aber klarerweise eine nicht adäquate Reduktion dar. Die zuerst im Prozeß vermiedene Komplexität stellt sich dann eben nachher ein. Der Konsens wird verschieden interpretiert und umgesetzt, oder er zerfällt überhaupt gleich, oder er wird nicht glaubwürdig vertreten und richtet damit Verwirrung an, oder er trifft auf die Widerstände derer, deren Interesse und Gegensätze zu wenig Berücksichtigung fanden. Vorzeitig getroffene Reduktion führt zu unsteuerbarer nachträglicher Komplexitätserweiterung: dieser Satz gilt natürlich nicht nur für Gruppenentscheidungen; in Gruppen wüßten wir aber bereits wie unstatthafte Reduktion vermeidbar wären.

In der vierten Dimension war von der Bedeutung der modernen Reduktion der Person auf Funktionen für die positive Besetzung von Gruppen die Rede. In der folgenden abschließenden Zusammenfassung soll noch einmal überlegt werden, wie diese "Besetzung" nutzbar gemacht werden kann, welche Gefahren sie in sich birgt. Will man Komplexitätssteuerung durch Gruppen nämlich in Erwägung ziehen, ist es wichtig, die Ausgangsbasis dafür zu kennen.

Bisher sind wir in diesem Kapitel hauptsächlich auf die eine gebräuchlichste Form des Umgangs von hierarchischen Organisationen mit Gruppen eingegangen. Es ging einmal um die Rolle der zusammenzwingend-koordinierenden Autorität, zum anderen um die Krise der Hierarchie und um das Thema Leitungsgruppen. Komplexitätssteuerung durch Gruppen ist aber heute nicht bloß mehr eine Sache von Leitung. Sie findet auf allen Ebenen statt - "autonome" Gruppen gibt es heute in

Produktionseinheiten - und im Projektmanagement quer durch die Hierarchie horizontal und vertikal. Kaizen, TQM, KVP und ähnliche Managementformen haben weiters bewiesen, daß selbstgestaltete Veränderung, Verbesserungen von Qualität (des Produkts, der Abläufe etc.) am besten dann geleistet werden können, wenn ihre Organisation auf Gruppen zurückgreifen kann. Nach dem bisher Ausgeführten ist dies naheliegend. Einmal deshalb, weil entferntere, zentralere Stellen gar nicht mehr wissen können, was vor Ort geschieht, geschweige denn, was zu verbessern ist. Ist man daher nicht mehr wie in alten Hierarchien imstande, diesbezüglich Anweisungen, Befehle zu geben, muß man diesbezügliche Initiativen den Betroffenen selbst überlassen. Dies führt zu neuen Autonomiezuwendungen. Es reicht aber nicht, wenn diese an Individuen vor Ort gerichtet werden. Denn erstens geht es auch diesen wie ihren übergeordneten Chefs - sie können nicht überall dabei sein und alles wissen - zweitens sind die Arbeitsprozesse intensiv miteinander verschränkt, drittens überschaubar der einzelne eben nur seinen Bereich und viertens ist was Veränderungen und Verbesserungen anlangt, der einzelne ohnehin zu schwach und daher die falsche Adresse. *Die neue Autonomieforderung muß kollektiv reformuliert werden.*

Gruppen sind hier der nächstliegende Ansprechpartner. Nicht nur weil sie die organisatorisch kleinste *Arbeitseinheit* darstellen, die sich auch von der Sache her am leichtesten abgrenzen läßt, sondern weil Autonomie (Selbststeuerung) direkte Kommunikation voraussetzt. Anonyme Kommunikation, große Organisationen, Massen etc. waren bisher nur über ihre Führung autonom, selbständig; niemals aber als *Ganze*. Zur Autonomie, zur Selbststeuerung gehören nämlich Distanz, Selbstdifferenz, Selbstreflexion; man muß sich gemeinsam gleichsam von außen anschauen, beobachten, und seine Eindrücke austauschen. Selbst wenn man noch annehmen will, daß ganze Organisationen zu sich in Differenz treten können, wie dies z. B. bei Festen, Ritualen früher sichtbar war, es bleibt mehr oder weniger dabei, weil es unmöglich ist, daß alle mit allen über ihre Distanzerlebnisse befinden. Letzteres ist aber für Selbststeuerung unabdingbar. Würde man nur bei der Distanz und der Beobachtung stehenbleiben, wären sie konsequenzlos. Daß dies so ist, ersieht man aus der Beobachtung, die derzeit kollektiv geschieht. Sie läuft nämlich bloß über die Individuen, die sich jedes für sich ihr Bild machen, dieses aber meist nur *informell* austauschen. Damit bleibt es für die "*offizielle*" Steuerung meist ungenützt. Bis auf weiteres wird also zur Kenntnis zu nehmen sein: kollektive Autonomiezuwendung ist an direkte Kommunikation und Gruppen gebunden (ebenso Selbststeuerung in "lernenden Organisationen"), es ist eine Illusion zu meinen, Organisationen wären

als Ganze fähig, sich selbst zu steuern. Damit stellt sich aber die schwerwiegende Frage, wie denn dann das Ganze zu steuern ist, wenn es den Gruppen oder Einheiten vor Ort Autonomie zuteilt. Verzichtet die Organisation auf Einheit, Autonomie und Selbststeuerung? Beläßt sie es bei zentralen Leitungs- und Steuerungseinheiten, die im Sinne klassisch-hierarchischer Autorität schließlich doch wieder alles Wesentliche bestimmen? Ist eine inhaltliche Arbeitsteilung denkbar, in der Autonomie unterschiedlich zugeteilt und wahrgenommen werden kann? Wie ist dann wiederum Koordination möglich? Sind Gesamtkontexte, Verbindlichkeiten denkbar, in denen sich alle Teilautonomien vereinigen lassen, auf die sie verpflichtet werden können? Und - wer erarbeitet sie, wie werden sie kontrolliert, überwacht? Genügt "Selbstbindung" bzw. wie wird sie erreicht, zu einem "ethischen Postulat". Wie werden jene Erfahrungen gebündelt, weitergegeben, fruchtbar für die ganze Organisationen gemacht, die die jeweilige Gruppe vor Ort übersteigen, für andere Gruppen aber nützlich wären? Sind Massenveranstaltungen, "events" sinnvoll, in denen sich die Organisation ihrer Identität versichert und wie sollen sie gestaltet werden? An die alte Festtradition anzuschließen kann nicht gelingen, denn erstens hat uns unser rationales Zeitalter kollektives Feiern ohnehin gründlich ausgetrieben, zweitens muß es einen anderen Charakter haben. Es muß "bewußter" geschehen, anschlussfähiger an den Alltag gestaltet werden, es genügt nicht einmal oder immer wieder einmal in emotionaler Kollektivität zu verschwimmen und einzutauchen. Zwar ist Emotionalität zweifellos wichtig, soll es aber um Autonomie und Selbststeuerung gehen, genügen punktuelle Erlebnisse nicht mehr; sie zerfallen, wenn wieder Alltag ist. Es ist zwar voraussehbar, daß wir für kollektive Großereignisse neue "festliche" Formen und Rituale brauchen; wenn man so will eine neue Kunst, in der sich die gesamte Sozialität und Organisation zum Ausdruck bringen kann. Mit Reden allein wird es nicht getan sein, weil Sprache erstens zu komplex ist und nicht jeder mit jedem reden kann, weil sie zweitens in ihrer analytischen Ausprägung aber auch zu rational-nüchtern ist, zu wenig Tiefendimensionen der Organisation erreicht. Wie aber diese unsere neue Organisationskunst aussehen wird, wissen wir nur in Ansätzen und aus mißglückten historisch-faschistischen Versuchen.

Wir sehen also, daß es dort, wo es um die Selbststeuerung von Organisationen geht, viele Fragen und wenige Antworten gibt. Für uns ist es daher unverständlich, in welche unbeirrbar sichere heute Managementliteratur Rezepte für selbstgesteuertes Veränderungsmanagement bereithält. Auch wenn dies von den eigentlich Handelnden, den Managern kaum oder nur verbal übernommen werden, kann es doch erstaunen, wie der Markt hier boomt. Für uns ist dies aber eher ein Zeichen

von Verlegenheit und Hilflosigkeit und den daraus resultierenden Lösungssehnsüchten. Ihnen gegenüber ist aber Nüchternheit angebracht. Organisationsgeschichtlich sind wir eben dabei, einen kleinen, aber erheblichen Schritt in neue Entwicklungsdimensionen zu machen: einmal in eine Teilauflösung klassisch-hierarchischer Organisationsstrukturen (vor allem auch zwischen den Systemen), zum anderen in die Verfassung neuer *kollektiver* Autonomieerwartungen. Und diese richten sich nun einmal primär an *Gruppen*.

Wenn man aber weiß, welche neue Aufgabe dies bereits für Gruppen bedeutet, hat man eine ungefähre Vorstellung davon, was im Zusammenhang mit Organisationen an Problemen noch auf uns zukommen. Hier jetzt schon von bewährten Lösungen zu sprechen, grenzt an Scharlatanerie. In Wahrheit ist es überhaupt noch gar nicht entschieden, ob wir diesen Entwicklungsschritt schaffen, oder ob er unsere menschlichen Dimensionen und Endlichkeiten übersteigt: wir wollen zwar und müssen wohl auch Komplexität steuern, sie nicht einfach geschehen lassen, müssen zugleich aber zur Kenntnis nehmen, daß uns dies, ab einem gewissen Grad, in der Geschichte bisher noch nicht gelungen ist.

Nun wird heute viel von neuen technologischen Möglichkeiten gesprochen. Tatsächlich ermöglichen sie Vieles, vor allem in bezug auf Kommunikation. Aber es muß auch festgestellt werden, daß sie ein weiterer Schritt in Richtung Komplexitätserweiterung sind und was noch viel paradoxer erscheint, daß sie vor allem bestrebt sind, *direkte* Kommunikation zu simulieren (Videokonferenzen, Internetadressen etc.). Auch hier zeigt sich also tendenziell eine große historische Seltsamkeit: auf der einen Seite haben wir uns eine Komplexität erzeugt, die ungeheure Ausmaße angenommen, vor allem aber auch Eigendynamiken und Rückkoppelungen entwickelt hat, die uns permanent unsere Steuerungsohnmacht vorführen. Auf der anderen Seite ist unser Bewußtsein gewachsen, das uns dringend nahelegt, diese Komplexität in den Griff zu bekommen, weil sie für uns "letal" ausgehen könnte. Das einzige, was uns aber effektiv dazu einfällt, ist die Reaktivierung der kleinsten überlebensfähigen Sozialeinheit, die der Gruppe. Ob das nicht ein deutlicher Hinweis auch darauf ist, daß wir uns ansonsten selbst überholt haben? Daß es um eine neue Form geforderter "*Selbstanpassung*" geht? Um die dabei notwendige Reaktivierung des menschlichen Maßes?

Komplexitätssteuerung, dies wird nun gegen Ende sichtbar, kann grundsätzlich in drei Formen

geschehen:

- erstens durch "gewaltsame" Reduktion, indem man Komplexität zerschlägt: Gewaltausübung durch Simplifikation, der "starke Mann", ideologische Engführung, Fundamentalismen, letztlich der Krieg;
- zweitens durch technologische Steuerung: man schafft Maschinen, Medien und Organisationsabläufe, die es gestatten, Komplexität in Kanäle zu lenken, sie nicht "frei" fließen zu lassen, Entscheidungen zu ihrer Reduktion organisieren: hierzu gehören die Entwicklung neuer Medien und Technologien, Automationen, Expertengremien, die Wissenschaft, die derzeitigen Parlamentarismen, Gesetze zur Steuerung des angeblich "freien Marktes", aber auch Arbeitslosengelder, Verkehrsregeln, internationale Normierungen (Iso 2000) usw. Hier handelt es sich um freiwillig, bzw. unfreiwillig übernommene Außensteuerung;
- drittens durch Selbststeuerung; dieser Versuch kollektiver Autonomieausübung entscheidet sich von den anderen dadurch, daß über die eigene Komplexität selbstständige Entscheidungen getroffen werden müssen, und zwar von denen, die in ihr selbst leben; nicht von anderen für andere. D. h. nicht, daß man nicht Experten beiziehen, Technologien verwenden darf, sie sind aber nicht fremdbestimmend, keine äußere Autorität mehr. Komplexitätssteuerung durch Selbststeuerung ist freilich die einzige Methode, die Komplexität *von innen* wahrnimmt und im *gleichen Prozeß* agiert. Die anderen beiden Formen treten von außen an Komplexität heran, wie an Gegenstände, isolierte Probleme, Objekte. Nach unseren bisherigen Ausführungen ist diese Selbststeuerung allerdings *an direkte Kommunikation gebunden*, mit all den Problemen, die wir vorhin genannt haben. Es ist deshalb jedenfalls vorerst auch wahrscheinlich, daß nicht alles an Komplexitätssteuerung in Selbststeuerung übergehen kann.

Die anderen beiden Formen werden uns weiterhin begleiten. Dennoch werden wir uns in Richtung der dritten bewegen müssen, weil sie uns als die einzige scheint, die zwei Voraussetzungen garantiert: erstens, daß ihre Reduktionen nicht unmittelbar zu weiteren Verkomplizierungen führen müssen, was

bei den anderen aber wahrscheinlich ist; zweitens, daß sie der einzige Weg ist, in dem wir unser "Schicksal" selbst übernehmen können und es nicht dem Zufall, der Eigenlogik von Systemen, dem Gericht der Geschichte überlassen müssen.

Dazu ganz nebenbei: eng verknüpft mit der Autonomie-Thematik ist immer diejenige von Gewissen, Moral, Gut und Böse etc. gewesen. Die Autonomiezumutung an das Individuum war stets verbunden mit der Frage nach seinem Gewissen und seiner Verantwortung. Es wurde Zurechnungsfaktor für Moral und Recht und hatte sich dementsprechend zu rechtfertigen; zumindest wurde es bezüglich seiner Motive auskunftspflichtig. Ohne Autonomie gibt es diese Zuordnung nicht, das sagt uns schon der paradiesische Sündenfall, wo die Erkenntnis des Guten und Bösen erst mit dem Durchbrechen (göttlicher) Fremdbestimmung entsteht.

Vor der Autonomiezumutung gegenüber Individuen waren Institutionen, Organisationen insgesamt rechtfertigungspflichtig. Sie hatten Gründe dafür anzugeben, warum sie etwas für gut, warum für böse hielten - und wenn sie auch deren Ursprung in Gott oder die Natur verlegten. Die darauf beruhenden Normen waren aber verpflichtend, das Individuum wurde nicht zur Stellungnahme gebeten. Die Autorität des Allgemeinen war bestimmend, die einzelnen fremdbestimmt. Die "alten" traditionellen Institutionen haben sich hier kaum verändert und wollen immer noch diese Rolle der Letztbegründung und Verpflichtung wahrnehmen, auch wenn sich Individuen längst nach *ihrem* Gewissen anders verhalten. Ihre Autorität ist aber gebrochen, sie wird nur mehr sehr partiell anerkannt. Hingegen äußert man sich stolz über die Errungenschaft persönlicher Autonomie und der Moralinstanz: Gewissen.

Tatsächlich ist hier weltgeschichtlich trotz aller subjektiven Überforderungen und tyrannischem Absolutsetzungen Entscheidendes passiert. Vielleicht wurde dabei aber etwas übersehen, daß uns heute schwer zu schaffen macht. Die Individualisierung der Autonomie, der Moral und des Gewissens hat nämlich Systeme und Organisationen erheblich vom Gleichen entlastet; sie müssen nicht mehr ethisch sein; nur mehr ihrer Sachlogik gehorchen. Diese Entlastung konnten die alten Institutionen nicht nachvollziehen und sind daher bei ihrer Verantwortlichkeit stehen geblieben, obwohl diese allmählich nur mehr von wenigen beansprucht wird. Hingegen konnten die "neuen" sich voll entlasten: die Wissenschaft, die objektiv ist und nichts mehr mit Wertentscheidungen zu tun hat, die Technik, die

nur Instrument ist, das nichts über seine Verwendung bestimmt, die Wirtschaft, die eine eigene Sachlogik entwickelt, die sie anfänglich noch als Teilethik retten möchte (homo oeconomicus - invisible hand), das Rechtssystem, das nur mehr Normen setzt, die deshalb "positiv" sind, weil sie gesetzt werden usw. Die ethische Frage konnte ans Individuum, und wenn dieses es schon braucht, an die Kirche verwiesen werden. Weil das aber doch letztlich nicht ausreichend war, schob man alles dem angeblich zentral steuernden System zu: der Politik, wobei man für die einzelne Systeme vom Individuum her sich so etwas wie Anständigkeit und Stil erwartete. Die Politik konnte aber weder die Rolle der Kirche übernehmen, noch letztlich anderen Systemen Ethik vorschreiben. Schließlich entwickelte sie sich selbst allmählich zum Förderer und Exekutor des eigentlich dominanten ökonomischen Systems. Damit hat es seine spezielle "Ethik" übernommen.

Es kann kein Zufall sein, daß mit den Ideen der Selbststeuerung auch wieder die Fragen nach der Ethik virulent werden. Wirtschaftsethik ist ein breit diskutiertes Thema, wenn auch meist in alten Argumentationsmuster. Dennoch muß klar gesagt sein: ob etwas gut oder böse ist, verantwortbar oder abzulehnen, läßt sich *nie* allein nach teilspezifischer Sachlogik entscheiden. Vieles mag für die Wirtschaft gut und richtig sein, deshalb ist es noch lange nicht gut. Die ethische Reflexion muß, um eine solche zu sein, die Partikularität der Sachlogik *überschreiten*; sie muß den Charakter von Systemtranszendenz haben (im übrigen der beste Sinn von Ganzheitlichkeit, die immer ein Differenz- und kein Einheitsbegriff ist). Die Eigendynamik der Systeme mit ihren Sachlogiken gibt für dieses Überschreiten von Systemgrenzen an sich keinen Anlaß; außer im Krisenfall, wo Selbstgefährdung diagnostiziert werden muß. Aus ihm kommt ja aber auch der Anlaß für Selbststeuerung; eigentlich geht es in ihr um Krisenmanagement. Kein Mensch, kein System würde sich der Mühe einer neuerlichen Differenzsetzung unterziehen, würde es in der Eigendynamik der Systeme nicht eklatante selbstgefährdende Probleme geben.

Nun aber geht es den Organisationen aber nicht anders als wie früher den Individuen. Sie fühlen sich nicht nur teilweise überfordert, es eröffnen sich plötzlich neue und unerwartete Dimensionen, unter anderem wird eben die ethische Frage neu gestellt. Autonomie, Selbststeuerung an Kollektive gerichtet, stellt diese ihnen selbst gegenüber. Will man sich steuern, muß man selbst zum "Reflexionsgegenstand" werden. Dabei überschreitet man, ob man will oder nicht, die sachlogischen Eigengrenzen. Es stellen sich zusätzliche Gedanken unaufgefordert ein. Die Differenz ist das

Einfallstor für alles Mögliche, u. a. auch für die Frage nach dem Guten, die nun nicht mehr bloß Individuen für sich stellen, sondern Gruppen und Organisationen. Selbststeuerung und ethische Fragen sind daher untrennbar, es können letztere nur gewaltsam und eben dann *mit schlechtem Gewissen* ausgeschlossen werden.

Wie Organisationen, ja ganze Systeme zu ihrem Guten kommen, das wissen wir nicht, da wir ja auch daran zweifeln, ob diese Art globalerer Selbststeuerung funktioniert. In direkter Kommunikation, in Gruppen ist Selbststeuerung möglich; auf sie hin ist die ethische Verantwortlichkeit jedenfalls zu erweitern. Gruppen sind zur Selbstdistanz imstande und können daraus auch adäquate Folgen für sich ziehen.

In dieser Art Gruppen wäre auch die alte, für die Individuen so entfremdende Spaltung aufgehoben. Man teilte nämlich die Person in ein funktionales und moralisches Wesen. Im einem blieb es organisatorisch, fremdbestimmt, im anderen durfte es autonom und frei sein. Damit sich diese zwei Wesensseiten nicht gegenseitig stören, trennte man auch Bereiche auf. Im Privaten sollte man möglichst autonom und moralisch sein, in der Arbeit ungefragt Leistung bringen. Sicher, es hätten sich unsere sachlogisch spezialisierten Organisationen ohne diese Trennungen nicht entwickeln können, für das Individuum waren sie dennoch ständige Belastung und Überforderung; diese waren nicht immer förderliche Herausforderung. Sie führten zu vielerlei Regressionen, die sich manchmal fatal auswirkten. Die neue organisatorische Menschenmaschine brauchte den einzelnen und seine Funktion, mit den alten Gruppen- und Institutionszugehörigkeiten konnten sie nichts mehr anfangen. Diese Art fremdbestimmter Kollektive, die sich gegen alle Veränderung zur Wehr setzten, mußten aufgelöst werden. Damit hat aber der einzelne auch seine unmittelbare Zugehörigkeit verloren. Er muß sie sich mühsam neu erwerben und dies ist umso schwieriger, als sie nicht primäres Anliegen von Organisationen ist. Der Mangel hier führt zur Überlastung des Privaten. An der Familienentwicklung ließe sich sehr schön ablesen, mit welcher autonomer und emotioneller Überfrachtung sie belastet wird. Es findet aber auch so recht keine Selbststeuerung statt, einmal weil die alten Gruppenverhalten diese noch nicht vorsehen, zum anderen, weil die nötige Zeit dafür fehlt. Dennoch bleiben Gruppen emotionell positiv besetzt und dies umso mehr, als Organisationen sich funktional reduzieren. Ebenso ist klar, daß sich das Individuum durch letztere "unterbestimmt" fühlt. Da hat man ihm Autonomie, Freiheit etc. zugesprochen, in Organisationen, vor allem in Hierarchien

hat sie aber offensichtlich keinen Platz; hier wird zurückgenommen, was auf der anderen Seite so pathetisch zugesagt wurde. Dies kann nur zu Enttäuschung und Kränkung führen. (Wohin mit seiner Autonomie und seinem Gewissen?)

Es ist aber dieselbe Organisationsentwicklung, die die "Umkehr" einleitet und die früher aufgelöste Gruppe wieder etabliert. Und dies ausgerechnet zum Zwecke der Steuerung ihrer durch sie nicht mehr steuerbaren Komplexität. Damit kommt man nicht nur sich, sondern auch den Defizitgefühlen der Individuen entgegen. Ihre Gruppen(Zugehörigkeits)Sehnsüchte konnten nie ausgerottet werden. Zu oft wurde zwischendurch auch die Abstraktheit und Ohnmächtigkeit des auf sich gestellten Individuums erkannt. Freilich, nicht immer ist das, was die Organisation braucht, auch das, was sich die Individuen wünschen. Die Erfüllung von lang Erahntem aktiviert Regressionsverhalten. Man fällt in die alten Gruppen und ihre Verhaltensmuster zurück, oder läßt Gruppen gar nicht entstehen. Damit können Organisationen nicht viel anfangen. Sie brauchen eben *neue*, aufgeklärte, autonome Gruppen, die über sich selbst Bewußtsein entwickeln *und zugleich* Organisationskomplexität repräsentieren. Diese Art Gruppen gab es bisher unseres Wissens in der Geschichte noch nicht. Sie müssen als neue Reflexions- und Entscheidungsinstanzen entwickelt und von den Organisationen als solche, als *ihr* Element anerkannt werden. Ansätze dafür gibt es, keineswegs aber durchgängige Konzepte, Erfahrungen und Systeme. Wir halten aber daran fest: will man Komplexität im von uns vorhin angesprochenen dritten Sinn steuern und nicht bloß reduzieren, was schließlich den gegenteiligen Erfolg hat, will man mit Selbststeuerung arbeiten, sind Gruppen im beschriebenen Sinn unverzichtbar; wahrscheinlich *das* Sozialelement, das uns derzeit als einziges zur Verfügung steht.