

# 36/2013 - „Wer fremd scheint, ist verdächtig“ - Furche.at

**Die Furche:** Der Mensch gilt als die „kooperativste Spezies“. Er ist in der Lage, im Team zu arbeiten, gerecht zu teilen, anderen zu helfen.

Andererseits schließt er manchmal auch Einzelne gnadenlos aus. Wie ist das aus systemischer Sicht zu erklären?

**Fritz B. Simon:** Der Mensch ist ja für sein Überleben auf Kooperation angewiesen. Ab der Geburt erlebt er, dass er als Individuum nicht überleben könnte, sondern nur als Mitglied einer Gemeinschaft, ob das nun eine Familie oder ein Waisenhaus ist. Die Überlebenseinheit ist daher nicht – wie es Ökonomen gern suggerieren – das Individuum, sondern eine soziale Einheit. Deshalb wird das Verhalten anderer Menschen stets daraufhin beobachtet, ob es die soziale Überlebenseinheit gefährdet. Wer das tut oder zu tun scheint, wird unschädlich gemacht. Am einfachsten geschieht das durch Ausgrenzung, das heißt, man steckt ihn ins Gefängnis oder weist ihn aus, im Extremfall macht man ihn einen Kopf kürzer ... Der zweite wichtige Faktor ist, dass unser aller Weltbild auf Innen-Außen-Unterscheidungen beruht. Das führt dazu, dass wir Menschen in unserem Umfeld dem „Wir“ oder den „Anderen“ zuordnen. Wenn dann jemand aufgrund seines Äußeren, seiner Sprache oder anderer Merkmale als „anders“ oder „fremd“ wahrgenommen wird, scheint es zweifelhaft, ob für ihn dieselbe soziale Einheit die Überlebenseinheit bildet wie für alle anderen. Oft genug werden ihm feindselige Absichten unterstellt. Das hat keinen sachlichen Grund, aber wer als fremd erscheint, steht erst einmal unter Generalverdacht, was die Motive seines Handelns angeht. Gemeinsinn wird ihm in der Regel nicht unterstellt, zumindest nicht für die eigene soziale Überlebenseinheit. Daher kommt die Gnadenlosigkeit der Ausschließung.

**Die Furche:** Was gilt systemisch gesehen als Gruppe?

**Simon:** In Gruppen und Teams ist die Kommunikation stark durch die beteiligten Personen bestimmt. Aber sie bilden sich heute in der Regel nicht ohne eine sachliche Zielsetzung, die für sie sinnstiftend wirkt. Es

handelt sich also nicht allein um eine Ansammlung von Individuen, sondern die Mitglieder einer Gruppe durchlaufen eine gemeinsame Geschichte, in deren Verlauf sie ihre jeweiligen Qualitäten und „Macken“ kennenlernen, sie ihre Plätze und Rollen finden. Dadurch kann die Ko\*operation Leistungen erbringen, die größer sind als die eines Einzelnen. So lässt sich die Kommunikation eines eingespielten Teams im Idealfall als „Mehr-Hirn-Denken“ bezeichnen, dessen Resultat intelligenter sein kann als das des intelligentesten Gruppenmitglieds. Die Mischung von Personen- und Sachorientierung der Kommunikation begrenzt zwangsläufig die mögliche Zahl der Mitglieder von Gruppen. Erfahrungsgemäß wird es schwierig, sich gegenseitig noch im Blick zu behalten, wenn eine Gruppe mehr als circa zwölf Personen umfasst.

**Die Furche:** Worin liegt der Unterschied zu anderen Systemen – Organisationen, Massen oder Schwärmen?

**Simon:** Organisationen sind soziale Systeme, in denen die unterschiedlichen Aktionen einer großen Zahl von Akteuren koordiniert werden. Dazu bedarf es hierarchischer Strukturen. Organisationen sind ganz anders strukturiert als Teams, da die Asymmetrie der Beziehung für ihre Rationalität grundlegend ist. In Teams hingegen ist die Symmetrie der Beziehungen wesentlich. Bei Massenprozessen werden ebenfalls riesige Mengen von Leuten koordiniert; aber ganz anders und weniger intelligent als in Organisationen. Der wesentliche Unterschied ist, dass bei einem Massenprozess – etwa dem Publikum eines Fußballspiels im Stadion – die koordinierten Akteure mehr oder weniger dieselben Aktionen vollziehen: Es jubeln alle, es weinen alle, und wenn es eine Massenpanik gibt, dann flüchten alle und trampeln sich gegenseitig tot. Die Intelligenz von Schwärmen ist ziemlich beschränkt, da sie – wie die Publikumsfrage bei Günther Jauch – auf Mehrheitsbildung, also der Summe von individuellen und nicht-koordinierten Entscheidungen beruht (vgl. Beitrag rechts). Auch im Internet kommen sie nur augenblicksweise zustande. Deswegen haben Bewegungen wie in Deutschland die Piratenpartei und in Italien die „Grillini“-Bewegung wenig Überlebenschancen, wenn sie nicht eine Organisation aufbauen. Auf die dauerhaft gleichgerichteten Impulse einer nur unverbindlichen

Gemeinschaft individueller, autonom handelnder Akteure kann keine Politik gegründet werden – genauso wenig wie auf die Zuverlässigkeit von Märkten.

**Die Furche:** Gibt es typische Merkmale von Anführern in der Gruppe?

**Simon:** Führungsfiguren zeigen, dass sie bereit sind, Konflikte zu riskieren. Wer in Gruppen irgendeine gemeinsame Aktion vorschlägt, läuft immer Gefahr, sich Ablehnung einzuhandeln. Denn Gruppen sind generell sehr misstrauisch gegenüber Ungleichheiten der Beziehung. Wer sich hervortut, riskiert, dass ihm unlautere Motive wie Machtgier etc. unterstellt werden. Wer es dennoch tut, macht er sich angreifbar. Das ist für die Entwicklung der Gruppe wichtig. Jeder muss greifbar sein. Wer sich nur wegduckt, wird keine sichere Position erlangen. Wer sich riskiert, wird – wenn sich mit der Zeit herausstellt, dass seine Ideen für die Gruppe nützlich sind – in eine Führungsrolle kommen, ob er will oder nicht. Die Gruppe überprüft aber dauerhaft, ob die Sonderstellung eines Einzelnen im Einklang mit ihren kollektiven Interessen ist. Wenn das nicht mehr der Fall ist, dann wird jeder gnadenlos aus seiner Führungsrolle entfernt. Es geht also nicht so sehr um Persönlichkeitsmerkmale, sondern um die Funktionalität des Verhaltens für die Gruppe.

**Die Furche:** Korrespondieren diese Prozesse mit der Rolle, die man als Kind in der Familie gelernt hat?

**Simon:** Fast alle Menschen wenden in der Beziehung zu anderen erst einmal die Verhaltensschemata an, die sie in der Familie oder auch der Schule gelernt haben. Aber Teams sind keine Familien, Organisationen erst recht nicht. Deswegen ist die dauerhafte Übertragung solcher Muster in Arbeitskontexte ein Rezept zum Scheitern. Vorgesetzte sind keine Eltern, Untergebene keine Kinder und Kollegen keine Geschwister. Meist lernt man das sehr schnell, wenn auch schmerzhaft.

**Die Furche:** Wie mächtig können Rollen werden?

**Simon:** Rollen sind nicht „an sich“ mächtig. Auch wenn einem Gruppenmitglied bestimmte Rollen angeboten werden, zum Beispiel die des Sündenbocks oder der Führungskraft: Man hat keine Macht darüber, sie zu bekommen, aber man ist ihr auch nicht ausgeliefert. Das Konzept

der „Einladung zum Tanz“ in eine Rolle oder zu einer bestimmten Art der Beziehung ist hier wohl am besten. Denn Einladungen braucht man nicht anzunehmen: „It takes two to Tango.“

**Die Furche:** Kann es gelingen, aus unliebsamen Rollen auszusteigen?

**Simon:** Man kann von außen solche Muster der Kommunikation „stören“ oder helfen, alternative Muster zu etablieren. Aber man kann nicht garantieren, dass sie sich dadurch tatsächlich ändern. Trotzdem ist es meist den Versuch wert. Und systemische und andere Organisationsberater tun das ja immer wieder sehr erfolgreich.

**Die Furche:** Was ist bei solchen Eingriffen zu beachten?

**Simon:** Entscheidend ist, dass die Interventionen maßgeschneidert sind für das jeweilige Kundensystem. Was alle Methoden miteinander verbindet, ist, dass den Beteiligten ermöglicht wird, ihre Situation anders zu beschreiben, sie anders zu erklären und zu bewerten. Da nämlich diese Aspekte der Wirklichkeitskonstruktion das Handeln leiten, eröffnet ihre Veränderung auch die Chance zur Veränderung der unliebsamen Interaktionsmuster.