

# Rollen und Personen

## Konsequenzen einer Unterscheidung

Stefan Kühl

*Sowohl Rollen als auch Personen sind zentrale Formen der Erwartungsbildung, über die sich der Unterschied von Gruppen und Organisationen verstehen lässt. Während Gruppen stark auf der Erwartungsbildung über Personen basieren, ist in Organisationen besonders die Erwartungsbildung über Rollen zentral. Dieser Artikel zeigt auf, worin die Unterschiede zwischen Organisationen und Gruppen liegen und welche Konsequenzen für die Praxis sich daraus ergeben.*

### Zum Unterschied von Rolle und Person

Erst durch die Ausbildung von Erwartungen wird es möglich, sich angesichts der Komplexität der Umwelt überhaupt einigermaßen sicher zu orientieren. Neben Werten wie Frieden, Gerechtigkeit oder Nachhaltigkeit, die einer eher abstrakten Erwartungsbildung dienen, sowie Programmen, die personenunabhängig Kriterien für richtiges oder falsches Verhalten ausbilden, stellen Rollen und Personen zentrale Formen bei der Sicherung von Erwartungen dar (die beste Darstellung ist immer noch Luhmann 1972, S. 84ff.; siehe aber auch Luhmann 1984, 429ff.). Weil Rollen und Personen als Formen der Erwartungsbildung eine sehr unterschiedliche Bedeutung haben, lohnt es sich, diese in Hinblick auf ihre Funktion in Gruppen und Organisationen genauer anzusehen.

Die unmittelbar einleuchtende Form über die Verhaltenserwartungen stabilisiert werden, ist die der *Person*. Wir wissen intuitiv, dass das, was wir mit einer Person erlebt haben, sich nicht ohne weiteres auf Erfahrungen mit anderen Personen übertragen lässt. Um Erwartungssicherheit in Bezug auf Personen entwickeln zu können, müssen wir sie in einer Reihe von Situationen erlebt haben, in der sie sich mit ihren Besonderheiten darstellen konnten. Die Erwartungsstabilisierung über Personenkenntnis spielt natürlich besonders bei Liebespaaren, Familien und Gruppen eine wichtige Rolle, aber sie wirkt auch bei Organisationen. Man erkennt schnell, dass sich Personen in gleicher Position ganz unterschiedlich verhalten, und die Kenntnis dieser Personen ermöglicht, genauer zu wissen, was man von ihnen erwarten kann (vgl. Luhmann 1972, S. 85).

Die zweite Form der Stabilisierung von Verhaltenserwartungen ist die *Rolle*. Unter einer *Rolle* versteht man ein «Bündel von Erwartungen», die sich an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen (Dahrendorf 1965, S. 26). Es geht also um Erwartungen, die «ein Mensch ausführen kann», die «aber nicht auf bestimmte Menschen festgelegt sind», sondern durch «verschiedene, möglicherweise wechselnde Rollenträger» wahrgenommen werden (Luhmann 1972, S. 86f.). Hier wird von Erwartungen gegenüber Einzelpersonen abstrahiert. Man erwartet von einem Polizisten, dass er – jedenfalls in einer Demokratie – zur Hilfe eilt, wenn man von einem Kriminellen bedroht wird. Welcher Polizist das ist, ist für die Erwartungsbildung irrelevant. Erwartungen sind in diesem Fall nicht an idiosynkratische Personen, sondern an generalisierte Rollen geknüpft, die aus einem stets gleichbleibenden Bündel von Erwartungen bestehen.

Welche unterschiedlichen Rollen und Personen als zentrale Formen der Erwartungsstabilisierung finden sich nun in Organisationen, respektive Gruppen (siehe dazu auch ausführlich Kühl 2015)?

### Rollen und Personen als Erwartungszusammenhänge in Organisationen

In der Organisationsforschung wurden Verwaltungen, Unternehmen, Krankenhäuser und Universitäten lange Zeit als weitgehend entpersonalisierte Systeme wahrgenommen. Diese in verschiedenen theoretischen Strängen der Organisationsforschung vertretene Auffassung geht auf Max Weber zurück, der

in seinem Hauptwerk «Wirtschaft und Gesellschaft» behauptet, dass «sachliche Unpersönlichkeit» das Gebaren von Organisationen kennzeichne (Weber 1976, S. 578). Diese Ausrichtung auf Unpersönlichkeit mache es möglich, dass sich ein Unternehmen, eine Verwaltung, ein Krankenhaus oder eine Universität wie eine «Maschine» verhalte, die durch «Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuerlichkeit, Discretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen sowie sachlichen und persönlichen Kosten» gekennzeichnet sei (Weber 1976, S. 561f.).

Dieses hier in aller Kürze präsentierte Verständnis von Organisationen ist (nur) auf den ersten Blick berechtigt. Ein zentrales Merkmal von Organisationen ist – und hier trifft das Weberianische Organisationsverständnis einen wichtigen Punkt –, dass diese nicht die komplette Person inkludieren, sondern lediglich einen Teil ihres Leistungsrepertoires abfragen. Damit unterscheiden sich Organisationen in der modernen Gesellschaft in einem zentralen Punkt von ansonsten auffällig ähnlichen Gebilden wie Gilden oder Klöstern. In diesen Gebilden, die in der Schichtungsgesellschaft dominierten, hatte und hat man es mit einer sehr weitgehenden, wenn nicht sogar vollständigen Inklusion der Leistungsträger als Personen zu tun, nahmen diese doch für sich in Anspruch, Lebensgemeinschaften zu sein und dementsprechend auch sämtliche Rollen ihrer Mitglieder zu bestimmen.

### «Organisationen sind durch eine doppelte Ignoranz gekennzeichnet.»

Organisationen sind im Gegensatz zu ihren im Mittelalter und teilweise noch in der frühen Neuzeit dominierenden Vorläufern durch eine doppelte Ignoranz gekennzeichnet. Auf der einen Seite kann eine Organisation außerorganisatorische Anforderungen ihrer Mitglieder zurückweisen. Die Frage nach einer Gehaltserhöhung, weil man ein neues Haus gebaut hat, erscheint genauso illegitim wie die Bitte, doch nicht entlassen zu werden, weil man eine Großfamilie zu versorgen hat. Das Innehaben eines Amtes in einer Organisation kann nicht mehr wie im Mittelalter als «Besitz einer gegen Erfüllung bestimmter Leistungen ausbeutbaren Renten- oder Sportelquelle» verstanden werden. Heute gilt in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Universitäten bei der Übernahme eines Amtes (neudeutsch würde man Job sagen) eine «spezifische Amtstreuepflicht gegen Gewährung einer gesicherten Existenz» (Weber 1976, S. 553).

Auf der anderen Seite kann aber auch das Organisationsmitglied erwarten, dass seine anderen Rollen die Organisation nur insofern interessieren, als sie Auswirkungen auf die Organisationsmitgliedschaft haben. Der Mitarbeiter eines Unternehmens oder eines Krankenhauses kann erwarten, dass die

Mitgliedschaft in der FPÖ, die Vorliebe für Urlaub auf Ibiza, die Herkunft aus einem alten Adelsgeschlecht oder (bzw. und) die Leidenschaft für SM-Sex von der Organisation ignoriert wird. Diese Entwicklung ist auch für Organisationen funktional, weil sie sich bei der Auswahl von Mitgliedern auf selbst definierte, «relevante Kriterien» beschränken können. Bei der Auswahl von Mitgliedern stehen anders als in stratifizierten Gesellschaften universelle, an Leistung orientierte, also nicht qua Geburt zugeschriebene, Kriterien im Mittelpunkt.

Die Konzentration auf die Organisationsrolle führt letztlich, so die überspitzte Formulierung, zu einer «Entpsychiatisierung» der Organisation. Die Ehestreitigkeiten eines Mitarbeiters, die Schwierigkeiten eines türkischstämmigen Managers, die Erwartungen seiner Familie mit denen der Organisation zu vereinbaren, oder die privaten Vorlieben eines Auszubildenden für die Gothic-Szene müssen von der Organisation nicht als Problem begriffen werden. Es müssen für derartige Vorlieben oder Probleme keine Stellen in der Organisation vorgehalten werden, die sich damit auseinandersetzen.

### Rollen und Personen als Erwartungszusammenhänge in Gruppen

Im Gegensatz zu Organisationen kann man sich in Gruppen als Person nicht hinter eine Rolle zurückziehen. Ein Gruppenmitglied kann die Anfrage nach einer neuen Liebesbeziehung nicht einfach mit der Aussage «Das geht euch gar nichts an» abweisen. Es hat auch für seine beruflichen Entscheidungen eine Auskunftspflicht, selbst wenn diese nicht unmittelbar für das Gruppengeschehen relevant sind. Während in Organisationen derjenige begründungspflichtig ist, der Auskünfte über das Verhalten über andere Rollen als die Organisationsrolle hinaus haben will, ist bei Gruppen derjenige begründungspflichtig, der keine Auskunft über andere Rollen als die in der Gruppe eingenommene geben will. Das hat zur Konsequenz, dass die Darstellung von Gefühlen in Gruppen häufig verlangt und erwartet wird, während diese in Organisationen sorgsam gemanagt werden muss (Bathon 2017).

Die Gruppe scheint neben Zweier-Beziehungen, Familien und Freundschaften der Bereich zu sein, in dem Persönliches zur Sprache gebracht wird und weitergehend zur Sprache gebracht werden muss. In Organisationen muss man sich entsprechend seiner Mitgliedschaftsrolle verhalten. Beim Einkaufen im Supermarkt muss man sich an die Rolle des Käufers halten, beim Arztbesuch an die des Patienten. Durch die Zunahme von immer mehr sozialen Beziehungen, in denen die Person nur in Hinblick auf eine bestimmte Rolle interessiert, gewinnen Beziehungen, in denen die Person «als Person» mit all ihren Rollenbezügen interessiert, an Bedeutung.

Gruppen, die sich zum Coaching, zur Supervision oder zum gruppenspezifischen Training treffen, unterscheiden sich offensichtlich von Freundschaftskreisen, Schulhofcliquen puber-

tierender Jugendlicher oder Straßengangs. Coaches, Supervisoren und Gruppendynamiker kommen aufgrund eines allen Teilnehmern ersichtlichen Zieles zusammen. Es gibt keine Notwendigkeit, dass sich Teilnehmer dieser Gruppen jenseits dieses Zieles treffen und wenn das Ziel erreicht ist, muss man neue Motive generieren, um weiterhin zusammenzukommen. Aber in Gruppencoachings, -supervisionen und besonders auch in gruppendynamischen Trainings finden sich – und deswegen ist der Anschluss an die Soziologie der Gruppe relevant – viele der Elemente wieder, die man auch aus Freundschaftskreisen, Schulhofcliquen oder Straßengangs kennt: Entstehung von Zusammengehörigkeit, Bemerkung des Fehlens von Gruppenmitgliedern, Ausbildung eigener Gruppennormen oder Schwierigkeiten der Gruppenmitglieder, auch Fragen nach sehr persönlichen Themen abzuweisen.

Soziologisch ist besonders der Zwang interessant, mit dem Mitglieder dazu gebracht werden, sich Gruppennormen zu unterwerfen. Dabei sind die Zwänge der Gruppe nicht als Gegensatz zur Freiwilligkeit der Teilnahme an der Gruppe zu verstehen, sondern die Zwänge der Gruppe bilden sich erst auf der Basis dieser Freiwilligkeit heraus. Das Besondere der Beratung in Gruppen ist, dass die Person durch eigene Entscheidung teilnimmt. Aber genau diese eigene Entscheidung erschwert es einer Person, sich einer Beratung in der Gruppe zu entziehen. Weil die Teilnahme an der Sitzung nicht erzwungen wurde, sondern freiwillig erfolgt ist, binden sich die Mitglieder an eigene Entscheidungen. Sie «verlieren ihr Gesicht», wenn sie kurz nach der Erklärung zur Bereitschaft, an einer Gruppensitzung teilzunehmen, aufgrund der «Zwänge der Gruppe» wieder aussteigen.

Inwiefern kann also diese enge Bestimmung von Gruppen und Organisationen nutzen, um die Bedeutung von Gruppen in Organisationen zu erfassen?

## Zur Unterscheidung von Teams und Cliques

In Organisationen existiert eine Vielzahl von Gebilden, die auf den ersten Blick mit Gruppen verwechselt werden können. Es gibt Workshops, in denen im kleinen Kreis die Ausrichtung der Organisation diskutiert wird, Abteilungen mit einer übersichtlichen Anzahl von Mitarbeitern, Projektteams zur Lösung von spezifischen Aufgaben oder regelmäßige Treffen einer Handvoll Mitarbeiter in der Kantine. Die Möglichkeit, dass in diesen Kreisen zehn bis zwanzig Personen zusammenkommen, verleitet dazu, hier Gruppen zu vermuten, obwohl diese Zusammenkünfte gar nicht dazu in der Lage sind, die für Gruppen spezifische personenorientierte Kommunikation zu mobilisieren.

Für eine soziologische Analyse ist es relevant, sehr genau zu unterscheiden, welches (Sub-)System sich bildet. Handelt es

sich um eine wiederholte Face-to-Face-Interaktion mit einem ähnlichen Personenkreis? Handelt es sich um ein durch die Formalstruktur vorgegebenes Subsystem? Handelt es sich um ein informales Subsystem, das sich im Schatten der Formalstruktur ausgebildet hat? Keines dieser (Sub-)Systeme stellt zwangsläufig eine Gruppe im oben dargestellten soziologischen Sinne dar. Aber es ist nicht ausgeschlossen, dass sich aus diesen Subsystemen heraus Gruppen bilden.

Wenn man das allgegenwärtige Phänomen von Face-to-Face-Interaktionen in Organisationen außer Acht lässt, müssen in Organisationen zwei unterschiedliche Formen von Subsystembildung unterschieden werden (siehe dazu Kühl 2008): Bei der ersten Form handelt es sich um Subsysteme, die durch formale Entscheidungen in der Organisation entstehen und eher zufällig eine ähnliche Größe wie Kleingruppen haben. Bei der zweiten Form handelt es sich um Subsysteme, die eher im Schatten der formalen Struktur der Organisation entstehen und Systemlogiken ausbilden, die nicht unbedingt mit den Systemlogiken der Organisation übereinstimmen.

Die erste Form, die in Anlehnung an den üblichen Sprachgebrauch als Team bezeichnet werden kann, ist ein Teil der formalen Struktur der Organisation. Es handelt sich um kleine Abteilungen, Service-Teams, Steuerungskreise in Unternehmen, Züge in Panzer-Kompanien, teilautonome Fertigungs- oder Montagegruppen oder auch Vorstände, die sich auf die Formalstruktur der Organisation berufen können und in ihrer weiteren Existenz auch von formalen Entscheidungen der Organisation abhängen. Sie sind in den Organigrammen vermerkt, sie finden sich in den Akten wieder und man kann in den Protokollen der Organisation auf sie Bezug nehmen.

Die Eingebundenheit dieser Teams in die Organisation hat schwerwiegende Folgen. Teams in Organisationen können über ihre Mitgliedschaft nicht selbst verfügen. Eine kleine Arbeitsgruppe hat nur geringe formale Möglichkeiten, sich dagegen zu wehren, wenn ihr eine neue Mitarbeiterin zugewiesen wird. Ein über längere Zeit eingerichtetes Projektteam kann nicht autonom darüber entscheiden, welche Personen Mitglied dieses Teams sein sollen und welche nicht. Dadurch sind sie nicht in der Lage, eigene formale(!) Normen zu entwickeln und durchzusetzen. Eine teilautonome Montagegruppe in der Automobilindustrie kann keine Regeln aufstellen, die beispielsweise dem Regelwerk der Gesamtorganisation widersprechen, und ihre Teammitglieder dann mit Verweis auf die riskante Mitgliedschaft im Team auf diese Regeln einschwören.

Dieser Umstand führt dazu, dass Teammitglieder in Organisationen immer nur in ihrer Rolle als Organisationsmitglied auftreten müssen. Man kann über Jahre Kollegen in einer Abteilung haben, von denen man nicht weiß, ob sie Affären haben, ob ihre Eltern noch leben oder welchen Basketballverein sie in ihrer Freizeit unterstützen. Darüber hinaus können diese Kollegen mögliche Anfragen ihrer Teammitglieder bezüg-

## Zum Hintergrund des Artikels

Systeme lassen sich gerne von systemtheoretischen Soziologen über ihre Umwelt informieren, nehmen aber eher widerwillig soziologische Beschreibungen ihrer eigenen Systeme zur Kenntnis. Religiöse Organisationen lassen sich bereitwillig von der Soziologie über die Folgen einer neuen Familiengesetzgebung aufklären, empfinden die soziologische These, Religion sei «Opium fürs Volk» jedoch nicht als informative Fremdbeschreibung, sondern als unverschämte Provokation. Organisationen, die sich dem Konzept des New Work verschreiben, lassen sich derweil gerne von Soziologen über veränderte Wertvorstellungen junger Erwachsener und deren Auswirkungen auf die Berufswahl informieren, hören sich aber nur widerwillig soziologische Beschreibungen über die klassischen Strukturprobleme enthierarchisierter und entformalisierter Organisationen an.

Es gibt keinen Grund dafür, dass sich dieser Mechanismus nicht auch in der Beziehung der systemtheoretischen Soziologie zu verschiedenen Formaten von Beratung wiederfinden ließe. Im Feld der systemischen Beratung kann man feststellen, dass es deutlich leichter fällt, sich durch die Systemtheorie für die Entwicklung von Handwerkszeug zur Arbeit an Organisationen inspirieren zu lassen, als systemtheoretische Beschreibungen der eigenen Arbeit zu ertragen. Man kann beobachten, dass Coaches sehr gut damit arbeiten können, wenn ihnen soziologische Systemtheoretiker darstellen, wie in Organisationen verschiedene Strukturtypen wie Kommunikationswege, Programme und Personal zusammenwirken, soziologische Fremdbeschreibungen ihrer Funktionen in Organisationen aber nur schwer erdulden.

Im Angesicht von soziologischen Fremdbeschreibungen setzen in den beschriebenen Systemen fast zwangsläufig Immunsierungstendenzen ein. Egal ob Soziologinnen und Soziologen postbürokratische Organisationsformen, Missbrauch in der Kirche, Vernichtungslager in der NS-Zeit oder Beraterszenen beschreiben, in der Regel folgen Ignorierungs- oder Abstoßreaktionen. Meistens äußern Organisationen zu Beginn soziologischer Forschungen noch Interesse an den Ergebnissen, können die angefertigten Fremdbeschreibungen dann aber kaum verwerten, weil diese von den Selbstbeschreibungen der Systeme viel zu weit entfernt sind. Sie werden in den meisten Fällen schlichtweg ignoriert. Wenn die soziologischen Beschreibungen – aus welchen Gründen auch immer – nicht überhört werden können, schützt sich das System mit klassischen Immunsierungsformeln wie «Sie haben das selbst ja noch nicht am eigenen Leib erlebt», «Sie sind ja damals nicht dabei gewesen» oder «das verstehen Sie erst, wenn Gott einmal direkt zu Ihnen gesprochen hat».

Ausgangspunkt dieses Artikels über die grundlegenden Unterschiede von Rolle und Personen in Gruppen und Organisationen ist eine solche typische

Immunsierungsreaktion. Zur Schärfung ihres Selbstverständnis hatte die Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung den Autor zu einem Workshop eingeladen, um die systemtheoretische Perspektive auf Themen wie Selbstorganisation, Steuerung, Führung und Entscheidungsfindung in Gruppen und Organisationen zu präsentieren. Nachdem die Veranstaltung beworben wurde und auf großes Interesse gestoßen war, lud der Vorstand den Autor wieder aus weil er sich über Gruppendynamiken in einer Art und Weise geäußert hätte, die mit ihrem «Verständnis von gruppendynamischem Lernen wenig zu tun hat» und ein hohes Maß an Ignoranz gegenüber ihrer Arbeit zeigen würde.

Was war passiert? Der Autor hatte in einem Schwerpunktheft über Gefühle in Brandeins ein Interview über Emotionen in Organisationen gegeben und dabei auch eine kurze systemtheoretische Einordnung gruppendynamischer Trainings vorgestellt ([www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2019/gefuehle/warum-sachlich-wenn-es-auch-persoendlich-geht](http://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2019/gefuehle/warum-sachlich-wenn-es-auch-persoendlich-geht)). Gruppendynamische oder gruppentherapeutische Settings hätten, so das Argument des Autors, in der Ausbildung von Beratern, Pädagogen oder Therapeuten eine wichtige Funktion, weil sie den Gruppenmitgliedern ermöglichen, sich in einem aus sich selbst heraus entstandenem oder von außen vorgegebenem Gruppensetting als Personen mit all ihren Rollenbezügen zu erkennen zu geben. Aber – und das war der Aufreger – er hatte auch darauf hingewiesen, dass es wegen unterschiedlicher Systemlogiken von Gruppen und Organisationen problematisch ist, wenn gruppendynamische Trainings mit Mitgliedern einer einzigen Organisation durchgeführt werden, weil das Verhalten der Personen in diesen gruppendynamischen Trainings fast zwangsläufig Folgen für deren Wahrnehmung in der Organisation hat. Hintergrund dieser Aussage ist eine Kritik des Autors an einer immer noch zu findende Praxis von Beratern, gruppendynamische Elemente in Trainings mit Teilnehmern aus einer einzigen Organisation teilweise sogar aus einem einzigen Team einzusetzen. Ein implizites, manchmal auch explizites Erfolgskriterium solcher gruppendynamischen Trainings sei, so der Autor, die weitgehende persönliche Öffnung der Teilnehmer. Das kann in Einzelfällen bis zum Zusammenbruch, dem Kollaps des persönlichen «Schutzpanzers» gehen. Dies könne in vielen therapeutischen Situationen notwendig und hilfreich sein, im Kontext einer Organisation stelle eine solche, durch gruppendynamische Trainings bewirkte persönliche Öffnung, so der Autor, jedoch eine Grenzverletzung dar.

Der Artikel ist die Erklärung dieses Arguments aus einer systemtheoretischen Perspektive.

lich dieser Themen jederzeit zurückweisen und sich dabei im Recht fühlen. Es ist selbstverständlich nicht ausgeschlossen, dass sich in Teams auch persönliche Beziehungen ausbilden können (und nur ganz selten persönliche Beziehungen aller Mitglieder eines Teams zueinander). Aber die Organisation ist – wie es teilweise im Ansatz der Human Relations suggeriert wird – auf diese persönlichen Beziehungen nicht angewiesen, damit Mitglieder ihre Leistungen erbringen. Straffe Leitung, hohe Entlohnung und symbolische Abstrafung einzelner Mitglieder können ähnliche Effekte erzielen (vgl. Luhmann 1964, S. 107).

Mit Cliques existiert in Organisationen eine zweite Form der Gruppierung, die sich allerdings jenseits der Formalstruktur einer Organisation herausbildet. Cliques entstehen in «natürlicher Fortsetzung und Verdichtung kollegialer Beziehungen», und zwar immer dort, wo das Verhältnis zur formalen Organisation besonders distanziert und problematisch ist. Bei Cliques handelt es sich also kurz gesagt um Zusammenschlüsse von Mitarbeitern, die jenseits ihrer formalen Aufhängung in der Organisation zusammenwirken (vgl. Luhmann 1964, S. 324).

Systemtheoretisch lassen sich verschiedene Ausrichtungen von Cliques unterscheiden, die teilweise in Kombination auftreten. Die Ausrichtung, die zur «Erhaltung der Selbstachtung» dient und in Reinform bei der Clique der Unzufriedenen zu finden ist, findet sich besonders in Situationen, die von ihren Mitgliedern als bedrohlich empfunden werden. Wenn Organisationsmitglieder den Eindruck haben, dem Druck innerhalb einer Organisation nicht mehr gewachsen zu sein, dann reicht der «kollegiale Halt» häufig nicht mehr aus und es bilden sich Gruppierungen von missmutigen oder resignierenden Mitgliedern. Bei einer weiteren, dritten Ausrichtung geht es den Cliquemitgliedern vorrangig darum, sich in ihren persönlichen Karriereinteressen wechselseitig zu unterstützen. Es handelt sich in der Reinform um Seilschaften wie dem Andenpakt von CDU-Politikern, die dazu dienen, jenseits der formalen Strukturen das Fortkommen der Cliquemitglieder zu fördern. Bei der weiteren Ausrichtung geht es darum, jenseits der formalen Struktur der Organisation Ziele durchzusetzen, die durch die Organisation noch nicht positiv sanktioniert werden. «Strategische Cliques» geht es dabei vorrangig nicht um die individuelle Karriere ihrer Mitglieder, sondern um das Erreichen von Zielen, die offiziell noch nicht auf der Agenda der Organisation vertreten sind (vgl. ausführlich Luhmann 1964, S. 325).

Cliques unterscheiden sich von Teams dadurch, dass sie keine genau definierten Grenzen der Mitgliedschaft haben. Es ist häufig gar nicht klar, wer zu einer Clique dazugehört und wer nicht, denn die Übergänge zu ganz normalen kollegialen Beziehungen sind fließend. Die Existenz von Cliques in Organisationen ist immer prekär. Sie sind anfällig gegen den Wechsel von Personen und zerfallen häufig, wenn auch nur eine oder zwei Personen die Organisation verlassen. Da es – anders als bei Teams – keine durch die Organisation abgesicherte Zu-

weisung von Personen zu Cliques gibt, ist die Identität der Clique für die Cliquemitglieder und erst recht für Außenstehende häufig nur schwer zu fassen (hierzu ausführlich Luhmann 1964, S. 331f.).

In Cliques kommt es zwar nicht zwangsläufig dazu, dass ihre Mitglieder sich als Personen mit sehr unterschiedlichen Rollenbezügen einbringen, die Wahrscheinlichkeit dazu ist allerdings erheblich. Wenn man sich im Widerstand gegen die Organisation befindet, man versucht, sich gegenseitig in der Karriere voranzubringen, oder Ziele jenseits der offiziellen Agenda der Organisation durchsetzen will, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Organisationsmitglieder nicht nur in ihren Organisationsrollen begegnen, sondern sich auch über andere Rollen austauschen.

### Zu den seltenen Fällen der Gruppenbildung in Organisationen

Die Ausbildung von Gruppen im soziologischen Sinne innerhalb von Organisationen ist zwar nicht ausgeschlossen, aber auch nicht besonders wahrscheinlich. Während es eher unwahrscheinlich ist, dass in Arbeitsorganisationen kapitalistischer Wirtschaftsordnungen die Personen einer Abteilung auch gleichzeitig eine Gruppe darstellen, so gibt es eine gewisse Plausibilität dafür, dass wegen der geringen Personalfuktuation der Arbeiterkollektive staatssozialistischer Organisationen in formal gebildeten Einheiten zu Kleingruppen mit verdichteten Personenbezügen zusammenwachsen. Es ist empirisch nicht ausgeschlossen, dass eine durch Entscheidungen der Schulleitung formal gebildete Schulklasse personal identisch ist mit einer Freundesgruppe ist, viel wahrscheinlicher ist jedoch, dass sich innerhalb einer Schulklasse verschiedene Freundesgruppen ausbilden, die sich gerade durch die Abgrenzung voneinander und natürlich von den Lehrern stabilisieren.

### «Cliques haben keine definierten Grenzen der Mitgliedschaft.»

In Cliques die sich angelagert an Organisationen in Form von Widerstandsbünden, Karrierenetzwerken oder strategischen Zusammenschlüssen bilden, muss es nicht zwangsläufig zur Ausbildung personenbezogener Kommunikation kommen. Die Interessenslagen, die quer zu denen der Organisation liegen, können aber ein persönliches Kennenlernen ermutigen und zur Ausbildung von an persönlicher Kommunikation orientierten Gruppen führen. Auch können aus Gruppen heraus Organisationen entstehen. Man denke an eine Freundesclique, die sich im Rahmen einer Beraterausbildung gebildet hat und sich nach der Ausbildung dazu entschließt, ein gemeinsames Beratungsunternehmen zu gründen, oder an eine Clique von Fußball-Hooligans, die sich ursprünglich regelmäßig zu einer ehrlichen Schlägerei – «Fünfzehn gegen Fünfzehn» – mit geg-

nerischen Fans verabredete, sich dann aber zunehmend zu einer Organisation mit Mitgliedsausweisen und monatlichen Beiträgen entwickelte.

Für die wissenschaftliche Analyse dieser Fälle braucht man nicht nur organisations-, sondern auch gruppensoziologische Kenntnisse. Wenn man sich in der Forschung lediglich auf organisationswissenschaftliche Erkenntnisse verlassen würde, bestünde die Gefahr, die personenbezogenen Kommunikationen vorschnell als Pathologie abzutun, ohne die parallel zur Organisation stattfindenden Gruppenbildungsprozesse in den Blick zu nehmen. Genauso wäre es ein Fehler, solche Gruppen allein mit gruppensoziologischen Erkenntnissen zu analysieren, weil dadurch der organisatorische Kontext aus dem Blickfeld geriete. In diesem Zusammenhang kann man bei wissenschaftlichen Studien die Stärke der soziologischen Systemtheorie nutzen, verschiedene Systeme in ihrer Unterschiedlichkeit zu begreifen und deren Zusammenwirken zu verstehen.

## Konsequenzen für eine Praxis der Gruppendynamik

Für die Praxis bedeutet das, dass für Mitglieder, Führungskräfte und Berater Kenntnisse über Gruppen hilfreich sein können, um diese seltenen, aber vorkommenden Gruppenkonstellationen innerhalb von Organisationen zu analysieren. Wenn in Teams die personen- die rollenbezogene Kommunikation überlagert, braucht man Wissen über Gruppen, um mit dieser Konstellation arbeiten zu können. Wenn Beratungsfirmen sich entscheiden, nicht mehr nur einzelne mehrtägige Seminare, sondern ganze Ausbildungszyklen mit einem stabilen Kreis von Teilnehmerinnen und Teilnehmern anzubieten, dann werden die Ausbilder mit typischen Gruppenprozessen umzugehen haben. Gruppendynamische Trainings sind eine Möglichkeit, sich dieses Wissen über Gruppen anzueignen. Aber gerade wegen der Differenz von Organisation und Gruppe spricht – so viel systemtheoretische Praxisempfehlung sei erlaubt – viel dafür, diese gruppendynamischen Schulungen nicht mit den Teilnehmern einer existierenden Gruppe durchzuführen, sondern gruppendynamische Trainings in Gruppen durchzuführen, die sich aus Mitgliedern unterschiedlicher Organisationen zusammensetzen.

*Eine Langfassung des Artikels mit ausführlichen Literaturhinweisen findet sich unter <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/workingpapers.html>.*

*Die zitierten Arbeiten des Autors finden sich unter <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/publikationen.html>*

*Diskutiert werden kann der Artikel im Kommentarbereich auf [www.sozialtheoristen.de](http://www.sozialtheoristen.de)*



## Prof. Dr. Stefan Kühl

Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei Metaplan. Gruppendynamikausbildung in den 1980er/1990er Jahren. Forscht zur Zeit zu Gruppenbildungen in und außerhalb von Organisationen

**Kontakt:**  
StefanKuehl@metaplan.com

## Literatur

- **Bathon, F. (2017).** Emotionen und Gefühle in Gruppen. Versuch einer funktionalen Bestimmung. Unveröffentl. MS.
- **Dahrendorf, R. (1965).** Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. WDV.
- **Kühl, S. (2015).** Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen. Zur Soziologie mitgliedschaftsbasierter Systeme zwischen Interaktion und Gesellschaft. In: Heintz B. & Hartmann T. (Hsg.): Interaktion – Organisation – Gesellschaft revisited. Sonderheft der Zeitschrift für Soziologie. Lucius & Lucius, S. 65-85.
- **Kühl, S. (2008).** «Dyaden, Gruppen und Teams. Die Rahmungen von Coachings und Supervisionen.», Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg. 39, S. 477-498.
- **Luhmann, N. (1984).** Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp.
- **Luhmann, N. (1972).** Rechtssoziologie. Rowohlt.
- **Luhmann, N. (1964).** Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot.
- **Weber, M. (1976).** Wirtschaft und Gesellschaft. J.C.B. Mohr.