

## Emotionale Konsequenzen von Netzwerk-Strukturen als Antwort auf zentralistische Gesellschaftssysteme<sup>1</sup>

"Ich sehe im modernen Wien dreierlei: Es ist jung, schnell und weiblich."

*Lloyd deMause während seines Besuchs in Wien im Oktober 2005*

Lloyd deMause sagte auch, dass Österreicher und Deutsche ihren Umgang mit Kindern so weit verbessert hätten, dass sie keinen Krieg mehr führen wollen, und deshalb würden sie andere Wege finden müssen, mit ihrer Wachstumsangst umzugehen – sie würden Konflikte gewaltlos lösen wollen und sogar eine Zeit lang langsames Wachstum und mehr Arbeitslosigkeit ertragen anstatt Kriege zu haben. Dieser Artikel wird in der Tat auf einige solcher Merkmale hindeuten, wie wir sie für neuere Gesellschaften feststellen können, beginnend in westlichen Industrienationen.

Überall beobachten wir dieselben Phänomene: Hierarchische Organisationen, egal ob privat oder öffentlich, sind heute schlanker, mit verteilten Verantwortlichkeiten – sogar Einrichtungen wie unsere Universitäten müssen jetzt zusehen, wie sie alleine klarkommen; sie müssen sich Netzwerke bauen anstatt stets erwarten zu können, dass etwas von oben kommt. Überall werden Netzwerke geknüpft, und für viele Firmen ist es eine Überlebensfrage, einen Verlust an Kontrolle in Kauf zu nehmen, anstatt ohne Experten-Netzwerke, die – zugegeben – schwer zu führen sind, weiterzumachen. Andere Netzwerke, wie etwa spontan organisierte Protestbewegungen, die von modernen Kommunikationstechnologien Gebrauch machen, erwecken ein Gefühl von Freiheit und Hoffnung darauf, althergebrachte Formen zu überwinden. Jeder, der genügend intensiv vernetzt ist, gewinnt Halt, wenn auch nicht mit Garantie für eine so lange Dauer wie beim Beamten auf Lebenszeit, da sich Netzwerke oft rasch ändern; sie sind schnell geformt und ebenso rasch wieder aufgelöst. In der Bildung globaler Netzwerke liegt unsere profitgetriebene Wirtschaft vorn, gefolgt von der Politik, von Nichtregierungsorganisationen usw.; sogar Terroristen lassen sich nicht aufspüren, weil ihre Organisationen spinnennetzartig und wenig hierarchisch sind. In der Vermeidung autoritärer Hierarchien aus verschiedenen Gründen – weil sie zu schwerfällig oder zu unmenschlich sind oder ein leichtes Ziel bilden – klinkt sich jemand (eine Person, ein Unternehmen, ein Staat) deshalb vorzugsweise in mehrere Netzwerke ein und muss zusehen, rechtzeitig wieder herauszukommen, wenn Teile des Netzwerkes zusammenzuberechnen beginnen oder verarmen. Netzwerkbildung hat Vorteile wie auch Nachteile.

---

<sup>1</sup> Eine englische Fassung dieses Artikels wurde unter dem Titel "Emotional Consequences of Network Structures in Context of Centralistic Systems" als Distinguished Academic Lecture auf der 29. Jahrestagung der International Psychohistorical Association am 9. 6. 2006 in New York präsentiert und erschien im *Journal of Psychohistory*, Bd. 24 (Heft 2), 2006, S. 129-143. Deutsche Bearbeitung: Winfried Kurth.

Anders als hierarchische Muster der Entscheidungsfindung sind Netzwerke nicht so anfällig für Korruption, denn man ist darin letztlich selbst am Ruder und würde sich selbst schaden. Aber wer entscheidet, welche Beiträge (oder Verzichtseleistungen) der Teilnehmer notwendig sind, damit das Netzwerk nicht zu einem Selbstbedienungsladen wird? Somit sehen wir unser gegenwärtiges Wirtschaftssystem in der paradoxen Situation, Macht dezentralisieren zu müssen, um auf dem Markt überleben zu können, und auf der anderen Seite mit einem selbstzerstörerischen globalen Wettbewerb, getrieben vom *shareholder value*, konfrontiert zu sein. Auf der anderen Seite können Netzwerke mehr Komplexität in sich aufnehmen, und wir erfahren ein Ausmaß an sozialer Differenzierung (je höher die soziale Differenzierung, desto mehr Lebensbereiche werden kontrolliert, organisiert, reguliert; insbesondere alles, was in den Binärcode gebracht werden kann), das einzigartig in der Geschichte ist. Jeder Versuch, eine zentrale Kontrolle zu vergrößern, müsste anscheinend zunächst einmal eine Vereinfachung in Kauf nehmen.

Aber wir sollten uns darüber im Klaren sein, dass die Hierarchie selbst bis heute das erfolgreichste Netzwerk der Geschichte ist. Und es ist ihr Erfolg, der Hierarchien dazu zwingt, aufzugeben und Verantwortlichkeiten für jedes neu auftauchende Problem zu schaffen. Das Ergebnis ist, dass autoritäre Hierarchien schwerfällig und ineffektiv werden. Wenn man aufspaltet, was zusammengehört, wird es schwierig, hinterher alles wieder zusammenzufügen. Deshalb müssen Entscheidungen mehr und mehr dezentralisiert und interdisziplinär getroffen werden, in projektartigen Landschaften, die unflexible Organisationsformen ersetzen.

## **Zwei Arten, Kommunikation zu organisieren**

In den vier aristotelischen Axiomen der Logik wird deutlich, warum das System Hierarchie in der Weltgeschichte so erfolgreich war. Kommunikation wird in diesem Zusammenhang in der Weise erreicht, dass eine dritte, höhere Autorität zwischen den Teilnehmern des Kommunikationsaktes vermittelt, wie das Gesetz im Verfassungsstaat. In Kürze besagen jene Axiome, dass der zuständige Dritte (a) mit sich selbst identisch ist (jeder ist durch Über- und Unterordnung definiert; die Funktion ist mit der Person identisch), dass er (b) die Wahrheit personifiziert (er reguliert Fälle von Ambivalenz, z.B. indem er Normen über Gut und Böse erlässt), dass er (c) für jeden Konflikt allgemein anwendbare Regeln schafft, und dass er (d) die Macht hat, zentrale Entscheidungen durchzusetzen, so dass die Hierarchie funktionieren kann.<sup>2</sup> Der Zwang, sich in die vertikale Kommunikation zu begeben, reduziert Komplexität und macht Kooperation möglich, sogar zwischen Feinden. Das System schafft Abhängigkeit von Autoritäten, die nicht nur "rationale" Entscheidungen treffen, sondern von denen man auch annimmt, für das psychologische Wohlergehen des Kollektivs zuständig zu sein.<sup>3</sup> Wie in den Arbeiten von Lloyd deMause umfassend beschrieben wird, erfüllen die Führer in Hierarchien diese Anforderung hauptsächlich, indem sie Opfer produzieren, die in periodischen Abständen verlangt

---

<sup>2</sup> Schwarz (1985), S. 202 ff.

<sup>3</sup> Aristoteles beschreibt in seiner "Nikomachischen Ethik" alle Tugenden, die ein Führer haben sollte, um ein gutes Beispiel für die Bevölkerung abzugeben.

werden und welche in der Kindheit erfahrene Traumata auf der gesellschaftlichen Bühne reinszenieren. Diese innerpsychisch verursachten, wiederkehrenden Säuberungsphasen hängen stark von der Schaffung innerer und äußerer Feinde ab. Das hierarchische System scheint ein ideales Spielfeld für die Bereitstellung von Feinden zu sein – intern im Kampf um die Macht, extern im Kampf gegen andere hierarchische Systeme.

Immer jedoch findet man sogar innerhalb von Hierarchien einen anderen Weg der Verständigung, etwa mit Freunden, Kollegen und Leidensgenossen. Die Hierarchie schmilzt Unterschiede ein, während die Unterschiede in der Kommunikation "von Angesicht zu Angesicht" ihr Leben zurückerhalten. Wir sprechen dann von "informeller Kommunikation", und Hierarchien nehmen an, diese sei subversiv. Informelle Netzwerke bestehen oft aus kleinen Gruppen (5 bis 14 Personen), in denen jeder in direkte Kommunikation mit jedem anderen treten kann. Der kritische Sprung findet immer dann statt, wenn eine größere Anzahl von Personen untereinander verbunden werden soll. Wenn mehrere Gruppen miteinander kommunizieren wollen, müssen sie dies mit Hilfe von Repräsentanten tun – dieser Schritt ist unausweichlich und führt automatisch zur Entstehung eines Zentrums. Organisationen sind deshalb immer und notwendigerweise auf irgendeine Art hierarchisch strukturiert; es gibt keine Dezentralisierung ohne Zentralisierung und kein Netzwerk ohne Hierarchie. Der Unterschied besteht darin, ob wir wenigstens ein bisschen Vertrauen entwickeln können zu Leuten, die wir nicht kennen, und zu unseren Führern, ohne dass wir sie nur lieben können, weil sie uns bestrafen. Und Vertrauen wird in Netzwerken durch Kooperation aufgebaut, nicht durch Wettbewerb.

Der Aufbau von Vertrauen erfordert zwischenmenschliche Erfahrungen – eine Kommunikation in beiden Richtungen. Jemandem zu vertrauen, mit dem man keine persönliche Beziehung hat – zum Beispiel einem Politiker –, ist höchstwahrscheinlich eine einseitige Angelegenheit, beruhend auf bloßer Sympathie oder Projektion. Deshalb kann man die emotional intensivsten Netzwerke in kleinen Gruppen erwachsener Individuen finden (die nicht durch familiäre Beziehungen aneinander gebunden sind). Die Existenz einer Hierarchie muss man als eine Vorbedingung für den Aufbau solcher Kleingruppen (Teams, Projekte etc.) ansehen, weil nur Hierarchien die Individuen von ihrer familiär ererbten Identität befreien. Natürlich tragen diese Individuen ihren in der frühen Kindheit entstandenen emotionalen Zustand mit sich herum, aber wenn die Gruppe emotionale Fragen reflektiert, kann mit diesen Emotionen in aufgeklärter Weise umgegangen werden.

### **Wenn sich Netzwerke in Hierarchien verwandeln**

Kleingruppen geraten in ein Quantitätsproblem, wenn sie die Anzahl von ca. 14 Teilnehmern überschreiten. Sie verlieren dann ihre Fähigkeit zur Kommunikation von Angesicht zu Angesicht. Emotionale Distanz und Demotivierung führen dazu, dass größere Gruppen auseinanderfallen; ihr Zusammenhalt ist nicht mehr stark genug. Wenn Abhängigkeiten weiter bestehen sollen, muss die Kommunikation zwischen den Gruppen durch Repräsentanten organisiert werden. Dies schafft automatisch eine Hierarchie, weil die Gruppe der Repräsentanten für alle Mitglieder des Systems entscheidet, ohne sie alle zu beteiligen. Emotional setzt dies Hierarchien

dem Verdacht aus, ihre Macht zu missbrauchen; wir verlieren Vertrauen und Empathie, und es bleibt uns nur unsere Fantasie, um uns auszumalen, was und wie durch wen entschieden wird. Der Versuch, die Hierarchie zu vermeiden, zum Beispiel, indem man den Repräsentanten nicht die Macht gibt, die sie brauchen, führt zu einem Zustand der Entscheidungsunfähigkeit. Es stellt sich heraus, dass Netzwerke als Alternative zu Hierarchien immer oberflächlicher werden, wenn die Anzahl der Mitglieder wächst.

### **Wenn Netzwerke neben Hierarchien bestehen**

Netzwerke, die von innen heraus gegen Hierarchien opponieren, sind als sogenannte "informelle Systeme" bekannt. Sie bauen Lobbies auf, welche Entscheidungen beeinflussen, indem sie offizielle Treffen unterminieren. Oft erweist es sich, dass starre bürokratische Organisationen ohne informelle Systeme gar nicht funktionieren können, weil die strikten Regeln die Flexibilität, die für den Fortschritt erforderlich ist, behindern. Netzwerke, die von außen gegen Hierarchien opponieren, sind oft Bewegungen wie z.B. Greenpeace – sie machen auf Probleme aufmerksam, die von wirtschaftlichen und politischen Hierarchien nicht beachtet wurden. Überall stoßen wir auf anti-hierarchische Bewegungen, von kritischen Diskussionskreisen bis hin zu terroristischen Netzwerken, die die Hierarchien an ihren wunden Punkten angreifen.

### **Wenn Netzwerke mit Hierarchien kooperieren**

Repräsentanten nutzen oft die Vorzüge von Hierarchien, wenn sie Hierarchie-Führer werden, um mit der Basis in Kontakt zu bleiben. Die gegenwärtige US-Regierung zum Beispiel hat enge Verbindungen mit der christlichen nationalistischen Bewegung; beide unterstützen einander auf Wegen, die nicht immer für die Öffentlichkeit sichtbar sind. Michelle Goldberg hat diese Verflechtungen in ihrem Buch "Kingdom Coming" umfassend dokumentiert.<sup>4</sup> Alle Hierarchie-Führer sind mehr oder weniger abhängig von ideologischer Unterstützung durch kooperierende Netzwerke, die jede zustandekommende Entscheidung beeinflussen. Einsicht in die Querverbindungen in diesen Netzwerken zu erlangen, ist oft nur einer kleinen Zahl von Menschen vorbehalten, was es allen anderen schwer macht, ihnen zu vertrauen.

### **Charakteristiken moderner, weltlicher Netzwerke**

Neben der ständig wachsenden Zahl von Studien über moderne Netzwerke ist festzustellen, dass solche Netzwerke gegenwärtig verstärkt in der Praxis realisiert werden, auch wenn sie manchmal nicht effizient arbeiten. Unternehmensstrukturen verwandeln sich in Projekt-Organisationen, die Hierarchien und vorwiegend interdisziplinäre, temporäre Gruppen aufbauen, wobei die Menschen sehr oft in mehreren Gruppen gleichzeitig arbeiten. Im Freizeitsektor beobachten wir die Entstehung von Vereinen zur Pflege fast jeder nur denkbaren Leidenschaft. Die Europäische Union ist ein vielgepriesenes Vorbild für die Netzerkennung zwischen Nationen und wird

---

<sup>4</sup> Goldberg (2006).

als zukünftiges Export-Modell auch für andere Weltregionen angesehen. Demzufolge, was ich in der Literatur gefunden habe und was auch in unseren Soziallabor-Experimenten an der Universität Klagenfurt beobachtet werden kann<sup>5</sup>, sind Netzwerke anfällig für den Rückfall in hierarchischere Strukturen. Sie sollten deshalb mindestens fünf Grundsätze befolgen:

1. Netzwerke vereinigen sich unter einer gemeinsamen Idee und stellen Identität her.<sup>6</sup> Die Verwaltung der Quantität verwandelt sich auf diese Weise in Qualität. Gemeinsame Werte – wie die Menschenrechte – werden von den Mitgliedern des Netzwerks sich selbst auferlegt, sind wandelbar und nehmen keinen Bezug auf eine nachträgliche Rechtfertigung oder Erlösungserwartung.

2. Subsidiarität: Jede Entscheidung wird soweit wie möglich an diejenigen delegiert, die unmittelbar betroffen sind. Meinungsverschiedenheiten müssen grundsätzlich dort aufgelöst werden, wo sie entstehen. Je mehr Kompromisse erzielt werden können, desto höher ist die Stabilität des Netzwerks, da dann mehr Menschen an den Entscheidungen beteiligt sind, wodurch sich die Akzeptanz gemeinsamer Beschlüsse erhöht.

3. Verhandlungen anstelle von Vorschriften – eine logische Konsequenz des Subsidiaritätsprinzips. Die Last der Probleme wird auf viele Schultern verteilt; zentrale Verantwortungsträger schränken sich beim Handeln ein und delegieren stattdessen die Verantwortung nach unten. Sie helfen dabei, die notwendigen strukturellen Voraussetzungen zu schaffen, sorgen dafür, dass alle betroffenen Mitglieder gleichermaßen Gehör finden, sichern die Ergebnisse und unterstützen die Inkraftsetzung von Beschlüssen.

4. Poly-zentralistische Strukturen.<sup>7</sup> Alle Gruppen, die Teil des Netzwerks (der Wertegemeinschaft) sind, sind unter dem Dach des Netzwerks vertreten, liefern Beiträge und erhalten Zugeständnisse zurück – ein ständiges Geben und Nehmen, wobei die Annahme und Kontrolle auf Gegenseitigkeit beruht.

5. Führung durch Reflexion – die zweite Aufklärung.<sup>8</sup> Das gemeinsame Tun und Handeln muss in regelmäßigen Abständen unter dem Mikroskop reflektiert werden – eine "Auszeit" für gemeinsames Nachdenken. Beobachtungen werden gesammelt, diskutiert, ausgewertet und in Maßnahmen umgesetzt. Je mehr Menschen beteiligt sind, desto höher wird der Grad an Komplexität sein, aber desto realistischer wird auch das Bild der historischen und gesellschaftlichen Zusammenhänge, was so hergestellt werden kann. Das System ist in Gefahr, in hierarchie-immanente Muster der Tabuisierung von Reflexion zurückzufallen, wenn die Reflexion fortgelassen wird.

---

<sup>5</sup> Die "Organisationslaboratorien" des Instituts für Gruppendynamik und Philosophie der Universität Klagenfurt haben eine über 20-jährige Tradition und sind umfassend untersucht worden.

<sup>6</sup> Heintel (2000), S. 4.

<sup>7</sup> Rifkin (2004), S. 233 ff.

<sup>8</sup> Heintel (2000), S. 19; Rifkin (2004), S. 338 ff.

Netzwerke sind stärker prozessorientiert und gewinnen Orientierung und Identität durch Reflexion.

### Emotionalität und Organisation

Als ein System indirekter, anonymer Kommunikation<sup>9</sup> zieht eine Organisation immer Misstrauen auf sich. Sie eignet sich daher für die Produktion von Fantasien und Mythen – reinszenierende Projektionen, die von abgespaltenen Persönlichkeitsteilen ausgehen.<sup>10</sup> Sogar ihre strukturelle soziale Architektur ist oft unbewusst entlang den Feldern der emotionalen Spannungen ihrer Produkte aufgebaut worden<sup>11</sup>, und es ist kein Zufall, dass Menschen mit bestimmten emotionalen Dispositionen in bestimmten Organisationen arbeiten – wie etwa Universitätsangehörige.<sup>12</sup> Eine Psychoanalyse des Individuums ist heute nicht möglich, ohne moderne Menschen als Organisations-Wesen zu verstehen<sup>13</sup>, da kaum Lebensbereiche übriggeblieben sind, die nicht direkt oder indirekt durch soziale Differenzierung beeinflusst werden.

Weil wir Organisationen nicht "mögen" oder "lieben" können, macht uns anonyme Kommunikation misstrauisch; wir werden in Abhängigkeit von Delegierten gehalten, die uns betrügen könnten. Der Konflikt, in dem sich Repräsentanten befinden, ist eine strukturell gegebene Tatsache: Sie haben die Interessen ihrer Gruppe ("bottom-up") genauso zu vertreten wie die Interessen der Repräsentantengruppe ("top-down"). Deshalb sind die emotionalen Bilder, die wir für sie haben, meist feindlicher Art, Ausgeburten von Fantasien, was hinter unserem Rücken vorgehen könnte, und wir projizieren diese Ängste auf die Repräsentanten. Wenn Führungspersonen mit solchen Fantasien konfrontiert werden, tendieren sie dazu, ein Gefühl von Kontrollverlust zu bekommen und härtere Maßnahmen einzuleiten. Die Gruppenfantasie-Zyklen der Führerschaft, wie sie von Lloyd deMause beschrieben worden sind<sup>14</sup>, lassen sich in allen Systemen anonymer Kommunikation finden, von kleinen Unternehmen bis hin zu Nationen. In den "Organisationslaboratorium"-Experimenten an der Universität Klagenfurt bitten wir manchmal Studenten, an mehreren Zeitpunkten des Prozesses Bilder ihrer Gefühle über die aktuelle Situation zu zeichnen. Diese Bilder zeigen nicht nur dieselben Phasen, sondern tendieren auch dazu, mehr Gewalt darzustellen, wenn die Gruppen das Gefühl haben, dass sie Macht verlieren werden, weil sie sie an Repräsentanten übergeben müssen, die dann in der Position sind, für alle zu entscheiden. Je zentralistischer Systeme werden, desto mehr werden andere Gruppen als Feinde angesehen, und desto mehr glaubt man, die Repräsentanten hätten den Kontakt mit der "realen Welt" verloren. Der Zusammenschluss von Gruppen zwingt diese, die Selbstkontrolle teilweise aufzugeben, und je weiter man vom Zentrum entfernt ist, desto schwächer ist das Gefühl, repräsentiert zu werden. Üblicherweise endet die positive Identifikation mit den

---

<sup>9</sup> Heintel & Krainz (2000), S. 69 ff.

<sup>10</sup> deMause (2005), S. 47 ff.

<sup>11</sup> Schwarz (1999), S. 269 ff.

<sup>12</sup> Ewald Krainz: "Die Analytät des Wissenschaftsbetriebes", in: Krainz (1997).

<sup>13</sup> Heintel (o.J.)

<sup>14</sup> deMause (2005), S. 122 ff.

Systemen, wenn eine "Regierung" gebildet wird, und die zentrale Frage ist, wie die motivationale Verbindung zwischen dem Machtzentrum und der Basis wiederhergestellt werden kann. Die beste Antwort, die ich gesehen habe, ist in einem Experiment vor einigen Jahren entwickelt worden: Die Repräsentanten entscheiden nur Probleme geringer Bedeutung durch Abstimmung; die Lösung von Schlüsselfragen wird an gemischte Expertengruppen delegiert, die mit der Macht ausgestattet werden, Entscheidungen zu treffen, denen alle folgen müssen. Sobald die Probleme gelöst und die Entscheidungen gefällt sind, verlieren sie wieder ihre Macht und gehen zurück in ihre Gruppen. Der schnelle, problemorientierte Wechsel der Autorität, eine Rotation der Macht, aber mit stabilen Zentren (die Gruppen und die fast machtlose Gruppe der Repräsentanten), erzeugen zumindest ein wenig Vertrauen gegenüber anderen Gruppen und gegenüber der Hierarchie, und dies ist genau das, was kontrolliertes Networking leistet.

Unter den Teilnehmern der Laboratorien konnten wir über die Jahre eine zunehmende organisationsbezogene Bewusstwerdung und Geschicklichkeit beobachten. Anfangs gab es meist nur zwei Optionen: Entweder aus Angst vor dem Verlust der Selbstkontrolle die Gruppen überhaupt nicht miteinander zu verbinden, oder den Wunsch nach einer starken Regierung, die alles regelt. Nun sehen wir eine größere Bandbreite in der Handhabung der unvermeidlichen Widersprüche der indirekten Kommunikation, zusammen mit einem gewachsenen Vertrauen in unbekannte Andere. Es scheint eine Verschiebung in der Persönlichkeitsstruktur der Teilnehmer stattgefunden zu haben: Von "Wir wollen es in unseren Gruppen gemütlich haben, und eine Autorität, die uns nicht belästigt, sollte dafür sorgen, dass es so bleibt" hin zu "Wir wollen nicht länger in festen Gruppen gefangen sein, wir mögen wechselnde Verhältnisse, auch wenn es ein wenig unordentlich wird, und haben keine Angst vor der Macht".

Fritz Riemann, Gründer der Akademie für Psychoanalyse und Psychotherapie, hat "Vier Grundformen der Angst"<sup>15</sup> gefunden, welche aus der Formung in der frühen Kindheit resultieren und die Persönlichkeit des Erwachsenen bestimmen. Seine Befunde – in Bezug zur Psychohistorie gesetzt – decken die Verschiebung der Persönlichkeitsstrukturen auf, die es heute möglich macht, das Bedürfnis nach einem Sündenbock und nach Opfern zu überwinden (Tab. 1).

Indem man die Persönlichkeitsmodi untereinander in Beziehung setzt, werden interessante Aspekte deutlich, die sich für die emotionalen Voraussetzungen des Aufbaus von Netzwerken als wichtig erweisen könnten (Abb. 1).

Im Vergleich zeigen die Modi C und D eine Spannung zwischen der Angst vor Chaos und der Angst vor Einschränkungen, während die Modi A und B eine Spannung zwischen der Angst vor Nähe und der Angst vor Distanz aufbauen. Die horizontale Aufteilung in Abb. 1 zeigt die Modi A und C als eher kognitive Qualitäten und B und D als eher emotional. Der vertikalen Aufteilung folgend, sehen wir das Paar C und B als konservative Modi und A und D als eher innovativ.

---

<sup>15</sup> Riemann (1965).

Tabelle 1<sup>16</sup>

|                                 | <i>Modus A</i><br>"Freiheit"                          | <i>Modus B</i><br>"Emotionalität"                | <i>Modus C</i><br>"Ordnungssinn"                       | <i>Modus D</i><br>"Wagnis"                    |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                                 | DISTANZ                                               | NÄHE                                             | DAUER-<br>HAFTIGKEIT                                   | WANDEL                                        |
| 1. Beziehungen                  | eingeschränkt, allein, Verbergen in der Menge, anonym | symbiotisch, Verschmelzung, Paarbeziehung        | klar definiert, hierarchisch, organisierte Beziehungen | wechselnde Beziehungen, nie von Dauer         |
| 2. Fähigkeiten                  | analytisch, kritische Einsicht, unbestechlich         | altruistisch, gute Atmosphäre ist essenziell     | exakt, systematisch, methodisch, fair, konzentriert    | kreativ, voller Fantasie, enthusiastisch      |
| 3. schwierig, weil...           | unnahbar, kalt, misstrauisch, pessimistisch           | von Sympathie abhängig, "Gefolgsmann/-frau"      | unflexibel, ultrakonservativ, starr                    | unzuverlässig, nicht erreichbar, narzisstisch |
| 4. ängstlich vor...             | zu großer Nähe, Verpflichtungen                       | Distanz, Alleinsein                              | Chaos, Unzuverlässigkeit                               | Einschränkungen, Verantwortlichkeit           |
| Psychopathologische Bezeichnung | schizoide Störung                                     | Depression                                       | Zwangsstörung                                          | Hysterie                                      |
| 5. Form der Aggression          | Zynismus, Arroganz, abfällig gegenüber anderen        | ruft Schuldgefühle hervor, emotionale Erpressung | bürokratische Schikane, Starrsinn                      | Drama, macht Szenen                           |

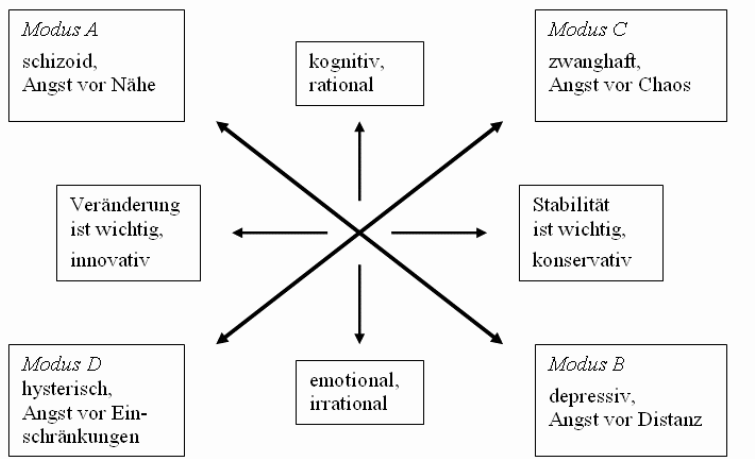


Abb. 1

<sup>16</sup> aus Krainz (1998).



Was hat dies nun mit der Beziehung zwischen Hierarchien und Netzwerken zu tun? Hierarchien betrachten sich selbst als Systeme von Dauer (sie wollen ewig leben) und schaffen, systemimmanent, Abwehr gegen Wandel. Sie bevorzugen klare Verhältnisse von Über- und Unterordnung (deduktives Prinzip), sehen deshalb die Qualitäten von Modus C als ihre wichtigsten an, und Beziehungen sollten dauerhaft und stabil sein (Modus B). Netzwerke, andererseits, favorisieren stark die Kreativität und den Wandel und verlangen deshalb nach A (neue Erfindungen) und D (Überschreiten von Grenzen). Können wir davon ausgehen, dass eine Verschiebung in den Persönlichkeitsmustern stattgefunden hat, so dass Netzwerke nun mit den richtigen Menschen besetzt sind, die keine Angst vor Wandel und Neuerungen haben?

Mir ist keine quantitative Großuntersuchung bekannt, die die Persönlichkeitsmuster und ihren Wandel erfasst. Die Psychohistorie schließt aus der Entwicklung der Kindererziehungs-Modi, dass soziale Veränderungen stattfinden. Wenn meine Arbeit und die meiner Kollegen aus dem Bereich der Gruppendynamik zugrundegelegt wird, lassen sich gewisse Belege für sich gegenwärtig wandelnde Persönlichkeitsstrukturen aus den Ergebnissen eines Fragebogens, der von Peter Heintel<sup>17</sup> in Anlehnung an die vier von Fritz Riemann beschriebenen Muster entwickelt wurde, ableiten. Beginnend mit der Anwendung des Tests in Konfliktmanagement-Seminaren vor ungefähr 20 Jahren, haben bis heute ca. 3500 Menschen den Fragebogen ausgefüllt. Unglücklicherweise hat bisher noch niemand eine systematische Auswertung der Ergebnisse vorgenommen, aber Folgendes kann klar festgestellt werden:

- 1. Die Persönlichkeitsstrukturen zeigen immer einen mehr oder weniger klar dominanten Modus und einen zweiten, subdominanten, meist aus dem entgegengesetzten Spannungspaar, z.B. C dominant, A subdominant.
- 2. Im Laufe der Jahre lässt sich eine langsame Verschiebung, abhängig von Alter, Geschlecht und Berufsfeld der Personen, beobachten: Während in früheren Jahren beim dominanten Modus fast immer C vorn lag, sehen wir nun häufiger das Phänomen, dass die D-Werte zunehmen auf Kosten von C, und im anderen Spannungspaar scheint A überraschenderweise zugunsten von B an Boden zu verlieren (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2<sup>18</sup>

|             | A  | B  | C   | D   |
|-------------|----|----|-----|-----|
| 1980 – 1994 | 98 | 94 | 111 | 102 |
| 1994 – 2004 | 91 | 99 | 109 | 104 |
| Δ           | -7 | +5 | -2  | +2  |

Die Zahlen zeigen eine Zunahme der emotionalen Modi B und D, was zu dem Schluss führt, dass die Menschen weniger in intellektuelle Leistung investieren und Ordnungssinn sowie Pflicht geringer bewerten. Und: Weil Modus A seine Ur-

<sup>17</sup> Peter Heintel: "Questionnaire for the Evaluation of One's Self".  
<sup>18</sup> statistische Auswertung zahlreicher "Konfliktmanagement-Seminare". Der Fragebogen wurde in Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgegeben. Die Zielgruppe waren vorwiegend Banker.

sprünge in den ersten Wochen nach der Geburt, wenn der Sinn für Grundvertrauen aufgebaut wird, hat, kann die dramatische Abnahme als eine gewachsene Fähigkeit, Vertrauen unter unsicheren Bedingungen zu entwickeln, gedeutet werden.

Dies liefert zumindest Unterstützung für die Annahme, dass wenigstens in den deutschsprachigen Ländern, wo der Test überwiegend eingesetzt wurde, ein kollektiver Wandel der Persönlichkeitsstrukturen vonstatten geht, der zu einem Konflikt zwischen hierarchiegemäßen Ordnungsvorlieben und netzwerkgemäßer Risikobereitschaft führt. In vielen Bereichen der europäischen Gesellschaften beobachten wir heute in der Tat eine Auseinandersetzung zwischen zentraler Verantwortlichkeit und Steuerung (Deduktion) und einer gewachsenen dezentralen Macht und Differenzierung (Induktion).

### **Die Emotionalität von Netzwerken**

Die größere Offenheit und soziale Interaktionsbereitschaft von Netzwerken, sowohl nach innen (keine erzwungene Mitgliedschaft) als auch nach außen (Offenheit für neue Mitglieder) verlangt nach dem Versuch, die Entstehung von Diskriminierung und Feindbildern, zumindest in Bezug auf Mitglieder des Netzwerks, zu vermeiden. Das heißt nicht, dass nun jeder jeden anderen lieb hat. Sich verlagernde und oft transparente Machtbefugnisse schaffen ständiges Misstrauen und Neid, besonders "gegen weiter entfernte Teile des Netzwerks".<sup>19</sup> Eine andere zu beobachtende Erscheinung ist eine Abnahme exklusiver Gruppenzugehörigkeiten; ganze Gruppen von Menschen verhalten sich flexibel, man ist offen für wechselnde Verhältnisse, sowohl untereinander als auch den Führungspersonen gegenüber, denen zum ersten Mal ein wenig Vertrauen entgegengebracht wird, auch wenn sie nicht als Opferpriester agieren. Man verbringt Zeit in mehreren Gruppen – manchmal parallel – und kann nicht unbedingt dauerhafte Beziehungen aufrechterhalten, selbst wenn man manchmal das Verlangen hat, dies zu tun. Der Wunsch verwandelt sich in eine Illusion, wie z.B. in nostalgischen Bildern: Man fühlt sich Personen (oder Gruppen) sehr nah, selbst wenn man mit ihnen seit langer Zeit nichts zu tun hatte. Die schnell wechselnden Beziehungen führen oft zu Gefühlen der Enttäuschung und zu einer Unsicherheit, wem man noch vertrauen kann. Das Wissen um die eigene Ersetzbarkeit nährt die Angst vor Verlust der Mitgliedschaft (irgendwo hinzuzugehören), vor dem Herausfallen aus dem Netzwerk, ohne über ein Sicherheitsnetz zu verfügen. Praktisch erwecken Netzwerke somit manchmal den Eindruck von Selbstbedienungs-Supermärkten, wo jeder versucht, möglichst viel herauszuziehen, solange er Teil davon ist. Es gibt eine Fülle von Beispielen dafür, was passiert, wenn Netzwerke anfangen, löchrig zu werden, weil Dinge nutzlos erscheinen. Beispiele sind die Entleerung des Alpenraumes, weil die Menschen in die Städte wandern, oder die zunehmende Arbeitslosigkeit im Zuge der Verknappung von (bezahlter) Arbeit, oder das Verschwinden wissenschaftlicher Fächer, weil niemand mehr für etwas bezahlen will, was keine Investitionsgewinne abwirft. In der Tat: Die Angst davor, entlassen zu werden, legitimiert das Verteidigen der eigenen Machtposition und den ständigen Verdacht, dass andere Menschen unfaire Methoden benutzen, weil sie dasselbe be-

---

<sup>19</sup> Arnold (2004).

fürchten. Die Angst vor Erfolg, wie Lloyd deMause sie beschreibt, führt zu einem Pendeln zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung in Netzwerken, die somit immer in Bewegung bleiben müssen.

Die Flexibilität von Netzwerken hat ihren Ursprung in der Dezentralisierung der Macht und der Entscheidungsfindung. Jedoch wird in polyzentralistischen Systemen Macht als transparent definiert, und das ist der Grund, warum ständig der Verdacht im Raum steht, es werde Macht verborgen ausgeübt und betrogen. Da es seinen Vorteil hat, "wie ein Chamäleon zu sein, das sich ständig neu selbst erfindet"<sup>20</sup>, schaffen sich Netzwerke ihre Schattenseite im Gefühl der Unsicherheit aufgrund vergrößerter Intransparenz (die "unsichtbare Hand" der Ökonomie, die unsichtbaren Terroristen). Proaktive moderne Netzwerke scheinen keine Göttin mehr zu benötigen, die unsichtbar bleiben muss, damit man an "Sie" glauben kann; das Unsichtbare ist gegenwärtig anscheinend menschlich geworden.<sup>21</sup> Schneller und spürbarer Wandel erzeugt jedoch ein Gefühl des Orientierungsverlusts. Dies wird als eine Quelle für eine weitere Charakterisierung moderner Netzwerke betrachtet:

### **Beschleunigung der Zeit**

In meinen eigenen empirischen Untersuchungen habe ich herausgefunden, dass ein Mangel an Orientierung fast immer zu einer Steigerung der Geschwindigkeit des Handelns führt, im Wechsel mit Phasen offensichtlicher Paralyse. Hierbei besteht die Funktion der Manie darin, zu suggerieren, die Kontrolle über eine eigentlich untragbare Situation zu haben<sup>22</sup>, oder, wie es die alten Griechen ausgedrückt haben: Wenn Pan sich erhebt und seinen hässlichen Unterkörper – unsere Ängste – zeigt, hat man keine andere Wahl, als den Bullen bei den Hörnern zu nehmen. Manische Phasen enden üblicherweise in einem Akt der Opferung<sup>23</sup>, aber der Zyklus von Schuldgefühl (wegen zuviel Fortschritt) und Reinigung (durch Krieg oder Einschnitte in Sozialleistungen) scheint im Europa der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg durchbrochen worden zu sein, was uns in einem ständigen Zustand der Manie belässt. Die Zeit wurde als Ressource entdeckt, und wir erleben eine geschichtlich einzigartige Beschleunigung, die alle Lebensbereiche erfasst. Die Wirtschaft macht "speed management"<sup>24</sup>, eine Vorgabe, die niemanden unberührt lässt, der Teil des Netzwerks EU sein möchte. Philosophen sprechen vom Begriff der "Gegenwarts-schrumpfung"<sup>25</sup>; Peter Heintel hat sogar einen Verein zur Verzögerung der Zeit gegründet<sup>26</sup> und verlangt eine kollektive Anstrengung für ein "Innehalten", da die Beschleunigung der Wirtschaft und anderen Teilen der Gesellschaft selbsterzeugten

---

<sup>20</sup> Rifkin (2004), S. 245.

<sup>21</sup> Castells (2003) unterscheidet zwischen proaktiven Netzwerken wie der Frauenrechtsbewegung, die postmaterialistische und postpatriarchale Identitäten produzieren, und reaktiven Netzwerken wie etwa fundamentalistischen Bewegungen, die aufgebaut werden als eine Reaktion auf die erstgenannten, und die versuchen, Partikularinteressen zu verteidigen.

<sup>22</sup> Lackner (1995), S. 117.

<sup>23</sup> deMause (2005), S. 122 ff.

<sup>24</sup> Hirzel Leder & Partner (1992).

<sup>25</sup> Hermann Lübke in einem im Fernsehen übertragenen Vortrag 2006.

<sup>26</sup> <http://www.zeitverein.com>.

Schaden zufügt. Einige Stimmen behaupten sogar, wir seien in eine Ära der Zeitlosigkeit eingetreten<sup>27</sup>, die etablierte zeitliche Muster wieder aufhebt, und was wir beobachten können, scheint diese These zu bestätigen: Während ein Teil der Bevölkerung das Gefühl hat, im Hamsterrad zu rennen, sehen wir auf der anderen Seite Menschen, die für den Erhalt ihrer Würde kämpfen – abgehängt mit dem Gefühl, zu nichts mehr nütze zu sein, und nicht in der Lage, Schritt zu halten.

Was in der technischen Welt ein erwünschtes Ergebnis ist – eine deutliche und schnelle Reaktion, die Erwartung, dass diese wie ein Reflex kommt –, stößt an Grenzen, wenn Beschleunigung nur zu hohen Kosten möglich ist. Tagtäglich werden wir Zeugen der ökologischen und medizinischen Folgen einer beschleunigten Landwirtschaft, wie BSE, SARS oder die aktuelle Vogelgrippe-Epidemie, die rasch sich ausbreitende Panikwellen erzeugen, welche dann genauso schnell wieder in Vergessenheit geraten, ohne dass die selbstgemachten Ursachen, wie die Massentierhaltung, beseitigt würden. Die Art unseres Zusammenlebens ändert sich ebenso. Besonders in den Metropolen, den wichtigsten Knoten des Netzwerks, nimmt der Prozentsatz der Single-Haushalte stetig zu – nicht nur, weil moderne Partnerschaften nach dem Recht auf gleiche Individualität verlangen, sondern auch, weil manchmal einfach nicht genügend Zeit aufgebracht wird, die erforderlich wäre, um eine Beziehung am Laufen zu halten. Wenn man sich in der Gefahr befindet, seinen Arbeitsplatz zu verlieren, repräsentiert jede Abwesenheit vom Netzwerk das Risiko, herauszufallen.

Weiter oben hatte ich beschrieben, dass Führung in Netzwerken Zeit für kollektive, orientierungsgebende Reflexion erfordert. Unglücklicherweise beobachtet man diese sehr selten in der Praxis. Die Ausrede lautet meist, es bliebe nicht genug Zeit übrig, um die Dinge zu überdenken, aber in Wirklichkeit geht es darum, Konflikte zwischen verschiedenen Interessen zu vermeiden. Prozessorientierte Entwicklung bedeutet vereinte Anstrengungen, die hierarchische Aufspaltung von Verantwortlichkeiten zu überwinden, und dies kann nur durch organisierte Reflexionsphasen erreicht werden – insbesondere in einer extensiv vernetzten Gesellschaft, die Anzeichen dafür zeigt, in einem "Zustand beschränkter Panik" verharren zu wollen. Es wird die Herausforderung der Zukunft sein, die beschleunigte Zeit zu integrieren mit der "Eigenzeit" (ein Kunstwort mit der Bedeutung "was seine eigene Zeit hat", wie alle Prozesse in der Natur und Formen von Gesellschaftssystemen), aber auch, mit Zeit-Sprüngen umzugehen, die durch die unterschiedliche Entwicklung von Gesellschaften zustandekommen.

Schließlich bleibt noch die Frage: Wenn Netzwerke "jung, schnell und weiblich" sind, was wird mit dem Gegenpart passieren:

### **Alte, langsame Männer?**

Sollte diese Spezies, die seit über 20 000 Jahren die Senate unserer Hierarchien geschmückt hat, nun obsolet und nutzlos geworden sein? Müssten die männlichen Priester der Gesellschaft abdanken, und ist eine neue, weiblichere und netzwerkartige Struktur im Begriff, sich zu entwickeln – eine Struktur, in der hierarchisch

---

<sup>27</sup> Castells (2003).

geprägtes Verhalten fehl am Platze ist, weil niemand mehr an Hierarchien glaubt? Benötigen Netzwerke so etwas wie Abstellgleise für aussterbende Psychoklassen? Wann man heutzutage in den Straßen von London spazierengeht, könnte man denken, dass es sich bei den "alten, langsamen Männern" bereits um eine sterbende Art handelt, aber die demografischen Zahlen der EU zeigen ein anderes Bild: Unsere Gesellschaften altern, und die Politik sucht verzweifelt nach Wegen, ein Rentensystem zu finanzieren, zum Beispiel durch Anhebung des Renteneintrittsalters, während zur selben Zeit Firmen versuchen, Angestellte, die über 45 Jahre alt sind, loszuwerden, weil sie zu teuer sind und ihre Qualifikationen nicht mehr gebraucht werden. Natürlich kann das, was wir heute erleben, nicht unsere Hierarchien ersetzen; wohl aber kann ein Gegenstück geschaffen werden, um bei der Lösung dringender sozialer Fragen, wie der Absicherung der älteren Bevölkerung, zu helfen, und um in eine gute Kindererziehung zu investieren, auch wenn die Mütter eine stärkere Rolle in der Öffentlichkeit spielen wollen. In dieser Hinsicht, so Mark Leonard und Jeremy Rifkin<sup>28</sup>, ist die EU im Vergleich zu den USA im Vorteil, da die Nachfolger der europäischen protestantischen Tradition die sozialen Institutionen aufrechterhalten haben; zusammen mit einer wachsenden Zivilgesellschaft schafft dies ein soziales Sicherheitsnetz, das dabei hilft, größeren Polarisierungen vorzubeugen – der Maxime folgend: Zumindest ist es ein Fortschritt, sich gegenseitig auszubeuten, anstatt nur ausgebeutet zu werden.

### **Eine neue Gerechtigkeit**

Um eine Gesellschaft im Gleichgewicht zu halten, empfiehlt Aristoteles die Unterscheidung zwischen drei Arten von Gerechtigkeit:

1. Leistungsgerechtigkeit: Wer mehr leistet, hat das Recht, mehr zu bekommen;
2. Bedarfsgerechtigkeit: Wer mehr braucht (als Kind), hat das Recht, mehr zu bekommen;
3. Gesetzesgerechtigkeit: diese gleicht den Widerspruch zwischen Leistung und Bedarf aus.

Ein Modell der Vermittlung zwischen sich widersprechenden Positionen kann auf hierarchische Weise konzipiert werden, indem man die Beziehung zwischen Bedarf und Leistung bestimmt. Aufgrund der mangelnden Fähigkeit, mit komplexen Problemen umzugehen, verliert der "Regulator" seine Legitimation, und die Verantwortlichkeit fällt an die Proponenten zurück, manchmal ohne offizielle Entscheidungsbefugnis. Andererseits wird man bei wichtigen Themen wie dem Umgang mit Kindern und ihrer Erziehung nicht zu Verbesserungen kommen, wenn es keine zentrale verantwortliche Stelle gibt. Es scheint ein Teufelskreis zu sein: Je mehr wir in Netzwerk-Aktivitäten miteinander umgehen müssen, desto mehr scheinen wir auf zentrale Instanzen angewiesen zu sein, die uns an die Richtung, in die wir gehen, erinnern. Es gibt einen Joker im Spiel: Was Jeremy Rifkin über die Zivilgesellschaft

---

<sup>28</sup> Leonard (2005), S. 131 ff.; Rifkin (2004), S. 301 ff.

sagt<sup>29</sup> – die "unsichtbare Hand" des emotionalen und sozialen Fortschritts, die Netzwerke in allen Bereichen unterstützt, von den Märkten bis hin zu den Regierungen –, könnte Erinnerungen an Hegels "List der Vernunft" wecken, eine letzte Zuflucht zur Überwindung des Dilemmas. Ihr Erfolg hängt von ihrer Fähigkeit ab, das Vakuum auszufüllen, das hierarchische Institutionen und Märkte erzeugt haben. Aristoteles hat noch nicht an eine Zivilgesellschaft gedacht, die alle Arten gesellschaftlicher Gruppen hervorbringt, in denen die Menschen das Gefühl haben, zusammenzugehören. Zusätzlich zu seinen drei Gerechtigkeiten sollten wir vielleicht über eine vierte Gerechtigkeit nachdenken, eine "Zivilgerechtigkeit", die ohne Regulation durch Gesetze wirksam werden kann, weil existierende Regeln ohnehin akzeptiert werden, aber nicht ausreichend sind, um eine gesellschaftliche Treuhänderschaft für ein Bündel von Aufgaben in den Bereichen Bildung, Gesundheitswesen, Kunst usw. zu verkörpern. Der Aufbau von Vertrauen zwischen den Menschen ist stark auf Fortschritte bei der Kindererziehung angewiesen; diese Fortschritte bringen eine neue Psychoklasse ("helping mode") hervor, die nicht mehr das Bedürfnis verspürt, jemanden zu bekämpfen, um geistig gesund zu bleiben. Während seines Aufenthalts in Österreich und Deutschland im Herbst 2005 sagte Lloyd deMause in einem seiner Vorträge, dass das wahre Wunder im Nachkriegseuropa nicht das Wirtschaftswunder gewesen sei, sondern der Wandel in der Kindererziehung seit 1950, durch den die europäischen Länder, insbesondere die beiden erwähnten, Amerika und Großbritannien überholt hätten. Mit ihrer Revolte gegen die autoritären Bräuche der Vergangenheit, die zum Zweiten Weltkrieg geführt hatten, müssen die Studentenproteste der späten Sechziger Jahre als die Friedensrevolution herausgestellt werden, durch die die autoritären Familien und die routinemäßige Erniedrigung und Missbehandlung von Kindern sowie auch von Erwachsenen in unseren Heimen und Institutionen zurückgewiesen wurden. Dies öffnete den Weg für den Aufbau des Vertrauens, das notwendig ist, um Netzwerke stark zu machen. Es brauchte nur kurze Zeit, Computer und fortgeschrittene Kommunikationstechniken zu erfinden und sie für Zivilisten, nicht nur für die US-Armee, verfügbar zu machen.

Netzwerke aufzubauen und aufrechtzuerhalten ist Arbeit, es benötigt Ressourcen und Zeit der Mitglieder des Netzwerks. Wer damit nicht versorgt werden kann, ist vom Netz ausgeschlossen und kann nicht mitwirken. Wir können stolz sein auf unsere Wirtschaft, die in der Lage ist, die Produktivität so zu steigern, dass die Eliminierung menschlicher Arbeitskraft in großem Umfang verwirklicht werden kann. Das protestantische Dogma, dass man lediglich ein Leben im Schweiß seines Angesichts verdient, wird nicht mehr benötigt, sondern es verhindert die Akzeptanz neuer Arten des Zusammenlebens. Wenn eine Zivilgesellschaft, die sich um Bedürfnisse und Erneuerung ihrer Mitglieder kümmert, eine wahrnehmbare Wirkung haben soll, darf der Aufbau von Netzwerken nicht nur ein Privileg der Ökonomie sein. Wir wissen, dass Arbeitslosigkeit verheerende Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl hat; sie impliziert das Herausfallen aus dem (meist hierarchischen) Netzwerk des Arbeitgebers. Sind die arbeitslosen und schlecht integrierten Mitglieder unserer Gesellschaft die neuen Opfer unseres ständigen manischen Agierens, ein negatives Überbleibsel der früheren protestantischen Werte? Die Idee, jedem Bürger und jeder

---

<sup>29</sup> Rifkin (2004), S. 253 ff.

Bürgerin ein "Grundeinkommen" zu zahlen, unabhängig davon, ob er/sie arbeitet oder nicht, ging von den Sozialwissenschaften aus, wird aber heute europaweit sogar unter Politikern diskutiert. Die Kosten würden das, was heute für Zwecke der sozialen Sicherung gezahlt wird, nicht übersteigen; zusammen mit der Schaffung günstiger Bedingungen für zivile Netzwerke würden sie aber die Integration ebenso wie Erneuerung und Reform fördern. Vielleicht werden wir bald eine Politik erleben, die sich von der Abhängigkeit von der Wirtschaft befreit, sowie eine größere Transparenz der Finanzmärkte (und aller mächtigen Netzwerke), eine Regulierung des globalen Wettbewerbs, einen Marshallplan für die Dritte Welt, mehr soziale Experimente und die Entstehung von Modellen für eine zukünftige Gesellschaft.<sup>30</sup>



## Literaturangaben

- Arnold, Uwe (2004): Das GOS, Gruppen- und Organisationssoziogramm, in der OEGGO. (unveröffentl. schriftl. Kommentar zu einer soziometrischen Analyse der internen emotionalen Strukturen der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung, 2004).
- Castells, Manuel (2003): Das Informationszeitalter. Band 1–3. (Studienausgabe, UTB / Leske + Budrich, Opladen 2003).
- DeMause, Lloyd (2005): Das emotionale Leben der Nationen. (Drava-Verlag, Klagenfurt 2005; amerik. Originalausgabe 2002).
- Goldberg, Michelle (2006): Kingdom Coming. The Rise of Christian Nationalism (W. W. Norton & Company, New York / London 2006).

---

<sup>30</sup> Heintel (2004).

- Heintel, Peter (2000): Netzwerke. (unveröffentl. Manuskript, Klagenfurt 2000).
- Heintel, Peter (2004): Sparen, einsparen, kaputtsparen. (unveröffentl. Manuskript, Klagenfurt 2004).
- Heintel, Peter (o.J.): Psychoanalyse und Organisation. (unveröffentl. Manuskript, Klagenfurt, o. J.).
- Heintel, Peter / Krainz, Ewald (2000): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise (Gabler Verlag, Wiesbaden 2000).
- Hirzel Leder & Partner (1992): Speed Management. (Gabler Verlag, Wiesbaden 1992).
- Krainz, Ewald (1997): Die Morphologie der sozialen Welt. (Habilitationsschrift, Klagenfurt 1997).
- Krainz, Ewald (1998): Konfliktmanagement. (Skriptum zum Seminar, Klagenfurt 1998).
- Lackner, Christian (1995): Über den Umgang mit Zeit in Organisationen. (unveröffentl. Teil der Dissertation, Universität Klagenfurt 1995).
- Leonard, Mark (2005): Why Europe will run the 21st century. (Public Affairs, New York 2005).
- Riemann, Fritz (1965): Grundformen der Angst. (Ernst Reinhard Verlag, München 1965).
- Rifkin, Jeremy (2004): Der europäische Traum. (Campus Verlag, Frankfurt/M. 2004).
- Schwarz, Gerhard (1985): Die heilige Ordnung der Männer. (Westdeutscher Verlag, Opladen 1985).
- Schwarz, Gerhard (1999): Konfliktmanagement. (Gabler Verlag, Wiesbaden 1999).