

**Carl-Auer**



## Systemische Therapie und Beratung

In den Büchern der Reihe zur systemischen Therapie und Beratung präsentiert der Carl-Auer Verlag grundlegende Texte, die seit seiner Gründung einen zentralen Stellenwert im Verlag einnehmen. Im breiten Spektrum dieser Reihe finden sich Bücher über neuere Entwicklungen der systemischen Arbeit mit Einzelnen, Paaren, Familien und Kindern ebenso wie Klassiker der Familien- und Paartherapie aus dem In- und Ausland, umfassende Lehr- und Handbücher ebenso wie aktuelle Forschungsergebnisse. Mit den roten Bänden steht eine Bibliothek des systemischen Wissens der letzten Jahrzehnte zur Verfügung, die theoretische Reflexion mit praktischer Relevanz verbindet und als Basis für zukünftige nachhaltige Entwicklungen unverzichtbar ist. Nahezu alle bedeutenden Autoren aus dem Feld der systemischen Therapie und Beratung sind hier vertreten, nicht zu vergessen viele Pioniere der familientherapeutischen Bewegung. Neue Akzente werden von jungen und kreativen Autoren gesetzt. Wer systemische Therapie und Beratung in ihrer Vielfalt und ihren transdisziplinären und multiprofessionellen Zusammenhängen verstehen will, kommt um diese Reihe nicht herum.

Tom Levold

Herausgeber der Reihe *Systemische Therapie und Beratung*

Jan V. Wirth · Heiko Kleve (Hrsg.)

# **Lexikon des systemischen Arbeitens**

Grundbegriffe der systemischen Praxis,  
Methodik und Theorie

Zweite, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2023

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)  
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)  
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)  
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Systemische Therapie und Beratung«

hrsg. von Tom Levold

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagfoto: © Creativa Images

Redaktion: Uli Wetz, Alexander Eckerlin

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: TZ-Verlag & Print GmbH, Darmstadt



Zweite, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2023

ISBN 978-3-8497-0438-4 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8416-4 (ePUB)

DOI: 10.55301/9783849704384

© 2012, 2023 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>. Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Clique

Stefan Kühl

engl. *clique*, franz. *clique*; Bei Cliques handelt es sich um über informale – beziehungsweise organisationskulturelle – Erwartungen geprägte Subsysteme (→ *System*), die sich im Schatten der Formalstruktur ausbilden (siehe → *Organisationskultur*). Deswegen werden Cliques – zurückgreifend auf eine ältere Terminologie – häufig auch als informale → *Gruppen* bezeichnet (so z. B. Tichy 1973, S. 194). Dabei ist zu beachten, dass durch den Fokus auf Cliques nur ein vergleichsweise kleiner Teil der informalen Erwartungen in → *Organisationen* erfasst wird. Der weitaus größere Teil der informalen Erwartungen entsteht in Organisationen, ohne dass sich zu dessen Ausbildung und Durchsetzung ein eigenes informales Subsystem ausbildet.

Cliques können als »natürliche Fortsetzung und Verdichtung kollegialer Beziehungen« verstanden werden (vgl. Luhmann 1964, S. 324). Dabei darf aber die Bedeutung von Cliques im Rahmen von kollegialen → *Beziehungen* nicht überschätzt werden. Ein erheblicher Teil der kollegialen Beziehungen verdichtet sich nämlich nicht in Cliques. Kollegiale Beziehungen umfassen auch Beziehungen zu Mitgliedern in der gleichen formalen Einheit, nur sporadische Kontakte zu Mitgliedern anderer Einheiten oder auch Erstkontakte zu bisher unbekanntem Organisationsmitgliedern.

Cliques können da entstehen, wo das Verhältnis zur formalen Organisation besonders distanziert und problematisch ist (vgl. Luhmann 1964, S. 324). Aber eine solche Distanz ist nicht notwendigerweise die Voraussetzung für die Ausdifferenzierung von Cliques in Organisationen. Es gibt auch Cliques, die sich bilden, weil eine Identifikation mit der Organisation ausgeprägter ist, als bei anderen Mitarbeitenden, um auf diese Weise bestimmte – formal (noch) nicht vorgesehene – → *Ziele* in der Organisation zu befördern oder sich gegenseitig bei der Karriere zu unterstützen.

In Cliques kommt es zwar nicht zwangsläufig dazu, dass ihre Mitglieder sich als Personen mit sehr unterschiedlichen persönlichen → *Rollenbezügen* einbringen. Die Wahrscheinlichkeit dazu ist allerdings nicht gering. Wenn man sich im Widerstand gegen die Organisation befindet, 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 und darüber Personenkenntnisse aufbauen.

Die Mitgliedschaft in Cliques ist – gerade im Vergleich zu Teams – schwer zu bestimmen. Häufig ist in einer Organisation gar nicht klar, wer zu einer Clique dazugehört und wer nicht, weil die Übergänge zu ganz normalen kollegialen Beziehungen fließend sind (Luhmann 1965, S. 175 f.). In Organisationen herrscht vielfach die Erwartung, dass alle Mitarbeitenden kollegial miteinander umgehen und sich gegenseitig unterstützen. In Cliques werden die kollegialen Beziehungen dann jedoch in einer Form besonderer Solidarität kondensiert.

Da es – anders als bei Teams – keine durch die Organisation abgesicherte Zuweisung von Personen zu Cliques gibt, ist die → *Identität* der Clique für die Cliquenmitglieder und erst recht für Außenstehende häufig nur schwer zu fassen (zu all diesen Punkten ausführlich Luhmann 1964, S. 331 f.). Die Cliques können selbst darüber verfügen, wer in ihnen Mitglied ist und wer nicht. Organisationen mögen – wenn sie die Bildung von Cliques überhaupt wahrnehmen – über Vorgesetzte appellieren, dass sich die Cliques doch neuen Organisationsmitgliedern annehmen oder zumindest versuchen sollten, allzu brutale Ausschlüsse zu unterbinden. Aber es gibt keinen formalen Zugriff auf die Cliquenmitgliedschaft seitens der Organisation.

Cliques beziehen sich in der Ausbildung ihrer Normen zwar auf die formalen Regeln, sind in der Ausbildung dieser Normen jedoch autonom. In Industriebetrieben ist etwa früh beobachtet worden, dass Teammitglieder, die den Akkordlohn durch Übererfüllung der Norm »kaputt machten«, als »Akkordbrecher« bezeichnet wurden, während diejenigen, die auf Kosten des Teams zu wenig arbeiteten, als »Nassauer« diskriminiert wurden (siehe dazu Roethlisberger u. Dickson 1939, S. 196 ff.; König 1961, S. 102 f.). In Armeen ist beobachtet worden, dass sich innerhalb von militärischen Einheiten Cliques gebildet haben, in denen sich auf der Grundlage von besonderen Loyalitäten zwischen einzelnen Mitgliedern die Norm einer außergewöhnlichen Kampfbereitschaft ausgebildet hat (siehe dazu einschlägig Little 1964).

Aber weil Cliques über die Mitgliedschaft in der Organisation nicht verfügen können, behält die formale Organisation das Heft gleichwohl in der Hand. Organisationen können zwar nicht direkt auf die Normbildung in Cliques einwirken, aber sie haben prinzipiell die Möglichkeit, Personen aus der Organisation zu entfernen und Cliques auf diese Weise zu schwächen oder gar aufzulösen. Häufig reicht dabei das Ausscheiden von einer oder zwei Personen, um zur Auflösung einer Clique zu führen. Die Existenz von Cliques in Organisationen ist immer prekär (Luhmann 1965, S. 178 f.).

Cliques sind im Gegensatz zu Teams nicht in die hierarchische Struktur der Organisation eingebunden und bilden deswegen auch keine formal abgesicherten → *Führungsrollen* aus. Aber auch hier können sich Führungsrollen ausbilden, die von allen Mitgliedern einer Clique akzeptiert werden. Die einen nehmen den Einfluss eines hervorgehobenen Cliquenmitglieds an,

»weil die anderen ihn annehmen; und die anderen nehmen ihn an, weil die einen ihn annehmen«. Der Vorrang eines Gruppenmitglieds in einer Clique nimmt dann eine »sich selbst verstärkende Sicherheit an« (Luhmann 1975, S. 76).

Auch wenn die Führungsrollen in Cliques selbst nicht formalisiert werden können, wirkt bei der Ausdifferenzierung von Führungsrollen in Cliques der formale Rang der Organisation »unerbittlich hinein« (Luhmann 1964, S. 172). Das wird deutlich, wenn eine Clique Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen umfasst. Hier ist es wahrscheinlich, dass Personen eine herausgehobene hierarchische Position in einer Organisation auch in situationsübergreifende Führungsansprüche in Cliques übersetzen

können. Es können dann verschiedene Hierarchiestufen und Abteilungen übergreifende Patronage-Netzwerke (→ *Netzwerk*) entstehen, in denen eine formal herausgehobene Person Mitglieder der Clique auf zentrale Positionen nachziehen kann (siehe zu den sogenannten Don-Corleone-Netzwerken Bosetzky 2019, S. 29 ff.).

Die Themenwahl in Cliquen bezieht sich auf die Organisation. Anders als bei Teams hat aber die Organisation keinen Zugriff auf die Themenwahl. Die Organisationsspitze kann einer Clique nicht formal vorgeben, welche Themen sie zu wählen hat und welche nicht. Weitergehend ist es nicht unwahrscheinlich, dass gerade der Versuch der Vorgabe oder des Verbots von Themen durch die Organisation zu gegenteiligen Reaktionen bei einer Clique führen kann. Ein von oben verordnetes Thema (z. B. »Diskutieren Sie einmal mit Kolleginnen und Kollegen über Innovationshemmnisse!«) kann es für die tatsächliche Themenselektion uninteressant machen, während der umgekehrte Versuch eines Themenverbots (z. B. »Bitte diskutieren Sie noch nicht die anstehende Fusion!«) lässt solche Anliegen für Cliquen überhaupt erst spannend werden.

In der → *Forschung* über Cliquen hat sich ein Strang ausgebildet, der zwischen verschiedenen Typen von Cliquen unterscheidet. Es wird differenziert zwischen Selbststachtungscliquen, die vorrangig damit beschäftigt sind, angesichts des formalen Drucks ihre Selbstachtung zu erhalten; Karrierecliquen, denen es vorrangig um ihr eigenes Fortkommen geht; Cliquen von Claqueuren, die ihre Zeit mit dem Bejubeln von Organisationen und ihren Führern verbringen; Fraktionen, in denen sich Personen finden, die inhaltliche Einzelinteressen vorantreiben (siehe nur beispielsweise für solche Cliquentypologie Luhmann 1964, S. 324 ff.; Tichy 1973, S. 201 f.; Polsky 1978, S. 94 ff.).

Die mehr oder minder explizite Annahme ist dabei, dass sich anhand von Zwecken unterschiedliche Typen von Cliquen mit eigenen Bedingungen der Mitgliedschaft ausbilden. Dabei wird jedoch übersehen, wie fließend die Übergänge zwischen den verschiedenen Zwecken einer Clique sein können. In Cliquen wird nicht selten zwischen dem Klagen über Entwicklungen in der Organisation, der Propagierung einer noch nicht verankerten Zielrichtung sowie der Beförderung gegenseitiger Karriereansprüche changiert, dabei also vor allem opportunistisch auf Entwicklungen in der Organisation reagiert.

Das schließt natürlich nicht aus, dass sich Cliquen auch stärker durch die Definition eines Zwecks und daran ausgerichteten Mitgliedschaftsbedingungen formalisieren können. Man denke nur beispielhaft an die unter dem Begriff des *Anden-Pakts* bekannt gewordenen Clique von CDU-Männern mit Karriereambitionen oder an die Formalisierung von Cliquen von Strafgefangenen in Gefängnissen. Derartige Formalisierungen von Cliquen in Form von formulierten Zwecken – im Übrigen aber auch von ausdifferenzierten Hierarchien und explizit artikulierten Mitgliedschaftsbedingungen – sind jedoch selten, weil diese zwangsläufig in Konkurrenz zu den Formalisierungsansprüchen der Organisation geraten.

### **Verwendete Literatur**

- Bosetzky, Horst (2019): Mikropolitik: Netzwerke und Karrieren. Wiesbaden (Springer VS).
- König, René (1961) Die informellen Gruppen im Industriebetrieb. In: Erich Schnauffer u. Klaus Agthe (Hrsg.): Organisation. Berlin (Deutscher Betriebswirte Verlag), S. 55–118.
- Little, Roger W. (1964): Buddy relations and combat performance. In: Morris Janowitz (Hrsg.): The new military. Changing patterns of organization. New York (Russell Sage), S. 195–224.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin (Duncker & Humblot).
- Luhmann, Niklas (1965): Spontane Ordnungsbildung. In: F. Morstein Marx (Hrsg.): Verwaltung. Berlin (Duncker & Humblot), S. 163–183.
- Luhmann, Niklas (1975): Macht. Stuttgart (Enke).
- Polsky, Howard W. (1978): From claques to factions: Subgroups in organizations. *Social Work* 23: 94–99.
- Roethlisberger, Fritz J. u. William J. Dickson (1939): Management and the worker: An account of a research program conducted by the western electric company, Hawthorne Works, Chicago. Cambridge (Harvard University Press).
- Tichy, Noel (1973): An analysis of clique formation and structure in organizations. *Administrative Science Quarterly* 18 (2): 194–208.

### **Weiterführende Literatur**

- Kühl, Stefan (2021): Die folgenreiche Verwechslung von Teams, Cliques und Gruppen. Zu unterschiedlichen Formen der Systembildung von Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* 52: 417–434.
- Polsky, Howard W. (1978): From claques to factions. Subgroups in organizations. *Social Work* 23: 94–99.

### **Kurzvita von Stefan Kühl**

Jg. 1966, Dr. rer. soz. und Dr. rer. pol., Soziologe und Historiker, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei Metaplan in Quickborn.  
Kontakt: stefankuehl@metaplan.com