Muss für Kooperation die eigene Identität aufgegeben werden?

Feldtheoretische und organisationsdynamische Überlegungen zu Einheit und Verschiedenheit

Dr. Monika Stützle-Hebel (Freising)

Vorwort

Muss für Kooperation die eigene Identität aufgegeben werden? Ich will die Antwort, die ich im Weiteren begründen und erläutern werde, gleich an den Anfang stellen. Sie lautet: „Nein – im Gegenteil! Eigene Identität ist eine gute und wichtige Voraussetzung für Kooperation.“ Und: „Ja – im Kooperationsprozess wird sich die eigene Identität verändern!“

Meine Erläuterungen werden streng theoretisch sein. Dabei gehe ich von der Feldtheorie Kurt Lewins, des großen Gestalt- und Sozialpsychologen des vergangenen Jahrhunderts aus und beziehe mich vorwiegend auf die Sozialform Gruppe. Die dabei betrachteten dynamischen Zusammenhänge gelten jedoch in vergleichbarer Weise auch für andere Sozialformen wie Gemeinschaften, Gesellschaften, Organisationen oder eben auch Kirchen.

Kurt Lewin hat einmal gesagt: „Es gibt nichts praktischeres als eine gute Theorie.“ Dem stimme ich nach meinen langen Jahren der beruflichen Erfahrung immer mehr zu. So will ich mich nicht mit Aussagen über die Kirchen aufhalten, deren einer ich zwar Mitglied bin und in deren Organisationen und Institutionen ich in vielfältiger Weise beratend und fortbildend freiberuflich tätig bin. Denn Sie kennen sie vermutlich noch viel genauer– insbesondere wenn es um die Frage der Kooperation zwischen Ost- und Westkirchen geht. Vielmehr will ich meine theoretischen Überlegungen so darstellen, dass Sie Kirche immer mitdenken und so die Theorie auf Ihren Erfahrungsbereich übertragen können.

Wir müssen für diese Betrachtungen, die zur Beantwortung der Eingangsfrage führen sollen, vor allem zweierlei in den Blick nehmen: Erstens die Identität einer Gruppe oder Organisation und was diese ausmacht und zweitens Kooperation, wozu sie dient und was ihre Voraussetzungen sind. Parallel werden wir die Frage mitlaufen lassen, welche Wechselwirkung zwischen der Identität einer Gruppe oder Organisation und dem Prozess von Kooperation besteht.

Was macht die Identität einer Gruppe aus?

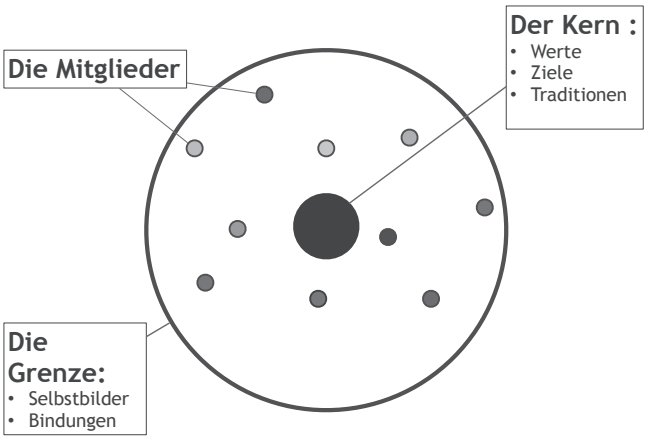

Abb. 1: Konstitutive Merkmale von Gruppe

Man kann sich eine Gruppe wie eine Zelle vorstellen: Sie hat einen Kern, eine Grenze und Mitglieder.

Der Kern besteht aus den Werten und Traditionen der Gruppe und ganz wesentlich aus ihren Zielen, also dem, wozu sich die Mitglieder in der Gruppe zusammengeschlossen haben.

Die Grenze entsteht zunächst einmal dadurch, dass die Mitglieder in etlichen Punkten in ihren Selbstbildern übereinstimmen, wie auch dadurch, dass sie sich hinsichtlich einer Reihe von Merkmalen von Personen außerhalb der Gruppe unterscheiden. Solche Merkmale sind zunächst die Faktoren, die den Kern ausmachen, also Werte, Traditionen und Ziele. Es können aber auch Unterschiede u. a. hinsichtlich Sprache, Ethnie, Religion, sexueller Orientierung und vieles mehr sein. Einen ganz wesentlichen Unterschied zwischen „drinnen“ und „draußen“,

diesseits und jenseits der Grenze bildet darüber hinaus die Bindung, die zwischen den Gruppenmitgliedern stärker ist als gegenüber Personen außerhalb.

Von diesen konstitutiven Merkmalen werden wir zwei genauer anschauen: Bindungen und Ziele.

Die Bedeutung der Bindung

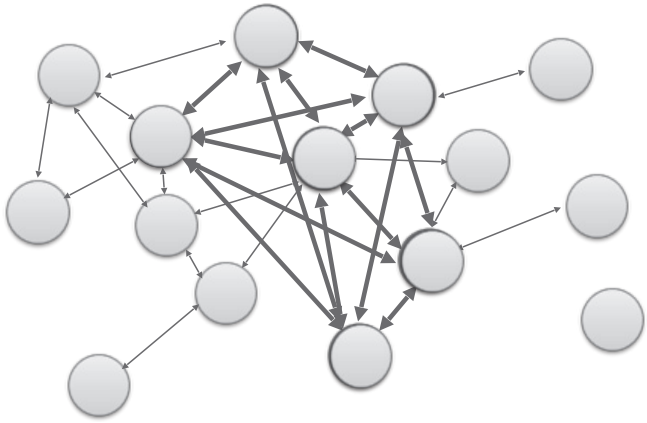

Abb. 2: Individuen, die stärker voneinander abhängig sind, bilden ein natürliches Ganzes

Individuen, die voneinander stärker abhängig sind als von anderen, bilden ein natürliches Ganzes – so auch eine Gruppe oder Organisation. Diese Individuen können durchaus hinsichtlich etlicher Eigenschaften verschieden sein. Entscheidend für die Ganzheit ist nicht der Grad der Gleichheit der Individuen, sondern dass die Mitglieder innerhalb der Gruppe voneinander mehr beeinflusst werden als von außen und umgekehrt aufeinander mehr Einfluss nehmen als auf Personen außerhalb. Diese Abhängigkeit voneinander gilt allerdings nicht generell über alle Zeit hinweg, sondern nur bezogen auf die Ziele der Gruppe.[1] Der Fak-

[1] Den Zeitaspekt können wir für unsere Fragestellung außer Acht lassen. Er bezieht sich darauf, dass der Lebensraum einer Person (und einer Gruppe) immer im Hier und Jetzt ist, auch wenn der durchaus Vergangenes und Zukünftiges einschließen kann. Die Frage ist dann, welche Gruppenzugehörigkeit hier und jetzt jeweils im Vordergrund ist. Ist das unklar, sind z. B. für eine Person die Abhängigkeiten zu Personen außerhalb stärker als innerhalb, dann gerät sie leicht in Konflikt mit ihrer Zu-

tor Bindung kann deshalb nicht unabhängig von den Zielen der Gruppe betrachtet werden.

Die Bedeutung der Ziele

Die Kräfte einer Gruppe sind auf ihre Ziele gerichtet. Ein Ziel das jede Gruppe hat, ist es, die Zugehörigkeit der Mitglieder bzw. deren Wunsch nach Zugehörigkeit aufrecht zu erhalten. Andere Ziele können sehr unterschiedlich sein; sie reichen vom gemeinsamen Zeitvertreib oder der Vorbereitung auf eine Prüfung über den Einsatz für oder gegen etwas bis hin zur Stärkung und Weiterentwicklung der eigenen Person, der Spiritualität oder des Glaubens. In ihrem jeweiligen aktuellen Lebensraum bewegt sich die Gruppe auf diese Ziele hin (in der Feldtheorie wird das Lokomotion genannt).

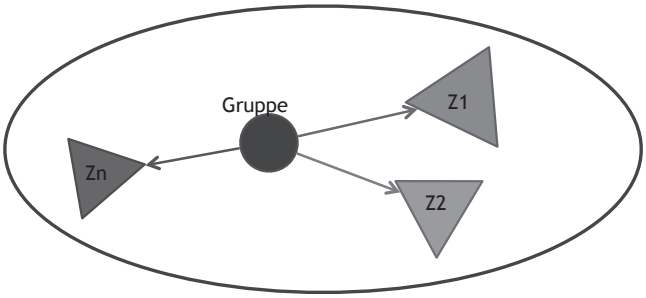

Abb. 3: Der Lebensraum der Gruppe: Die Gruppe strebt ein oder mehrere Ziele (Z^1, Z^2, … Z^n) an.

Die Mitglieder gehören vor allem auch dadurch zu einer Gruppe, dass sie diese Ziele miteinander gemeinsam haben, hinsichtlich dieser Gruppenziele übereinstimmen. Auch wenn sie als Individuen – und als Mitglieder weiterer Gruppen – noch weitere Ziele haben, als Gruppenmitglieder teilen sie die Ziele dieser Gruppe.

Es kann durchaus vorkommen, dass es gegenläufige Ziele in der Gruppe gibt. Dann spricht man von einem Zielkonflikt in der Gruppe.

---

gehörigkeit zu der Gruppe, bei der sie sich aktuell befindet. Das kennt jeder, der schon einmal erlebt hat, wie er während einer Arbeitsgruppensitzung von einer wichtigen Bezugsperson des privaten Umfeldes angerufen wurde.

Um solch divergierende Ziele bilden sich leicht Untergruppen und dadurch entwickelt sich der Zielkonflikt der Gruppe zu einem Konflikt zwischen Untergruppen. Religiöse Gemeinschaften bilden sich z. B. oft mit dem Ziel, gemeinsam besondere Formen der Gottesdienstfeier praktizieren zu können und den praktischen Lebensalltag arbeitsteilig ökonomischer bewältigen zu können. Mit dem älter und schwächer Werden der Mitglieder können aufgrund der begrenzten Zeitressource diese beiden Ziele in Konkurrenz treten und sich um diese herum Untergruppen bilden. Dann streiten diejenigen, deren höchste Priorität bei der tradierten Gottesdienstpraxis liegt mit jenen, die weiterhin den Lebensalltag der Gemeinschaft selbstorganisiert bewältigen und unter dem Gebot der Bescheidenheit dafür keine Angestellten einstellen wollen.

Oder, um ein Beispiel aus dem Fußball zu nehmen: Das Ziel, viele zufriedene Fans zu haben, kann für einen Verein mit dem Ziel kollidieren, finanzkräftigen VIPs repräsentative Logen im Stadion anbieten zu können. (Dazu später noch etwas mehr.)

Wozu Kooperation?

Der Einfachheit halber betrachten wir die Kooperation zwischen zwei Gruppen A und B. Diese haben ähnliche Ziele ($Z_{A,n}$ und $Z_{B,n}$) und existieren zunächst nebeneinander.

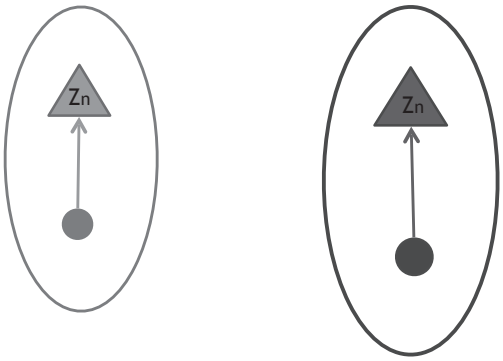

Abb. 4: Zwei Gruppen mit ähnlichen Zielen

Was könnte die beiden Gruppen veranlassen, miteinander zu kooperieren?

Generell kann man sagen: Wenn bei einer der beiden Gruppen ein Bedürfnis oder Interesse erwächst und ein Ziel entsteht, das diese Gruppe alleine nicht oder nur unter einem zu großen Aufwand oder zu hohen Kosten erreichen kann, und wenn die Idee aufkommt, dass es mithilfe der anderen Gruppe möglich sein könnte, das Ziel gemeinsam zu erreichen – oder dass es dann zumindest erheblich leichter geht – dann liegt es nahe, dass sich diese Gruppe nach einer Kooperationspartnerschaft umschaut. Und wenn sie eine andere Gruppe findet, mit der sie ein gemeinsames Ziel entwickeln kann, dass den Interessen jeder der beiden entspricht, dann wird sie eine Kooperation eingehen.

Zwei Beispiele:

1. Ein Ausbildungsinstitut möchte für seine Auszubildenden ein Großgruppentraining anbieten, hat aber selbst keinen ausreichend großen Pool an potenziellen Teilnehmenden. Dann liegt es auf der Hand, dass es nach einem anderen Ausbildungsinstitut Ausschau hält, das ebenfalls so ein Großgruppentraining anbieten möchte, es aber ebenfalls nicht aus dem eigenen Interessenten-Stamm voll bekommen würde. Hier ist es für beide ein Gewinn, wenn sie sich zu diesem Zwecke als Kooperationspartner zusammentun.
2. Ein Fußballklub, sagen wir der FC Bayern München, hat an so Popularität gewonnen, dass er ein größeres Stadion braucht, damit genug Fans Platz haben und er auch höhere Einnahmen generieren kann. Aber die Kosten für den Neubau sind riesig und eine öffentliche Förderung, z. B. durch Beteiligung der Gemeinde oder Stadt, kann nur erfolgen, wenn das neue Stadion auch für wenigstens einen anderen Klub zur Spielstätte wird. Also gewinnt der FC Bayern den zweiten großen Klub, 1860 München, für eine Kooperation beim Bau des neuen Stadions, gibt diesem sogar noch einen Kredit, damit der die finanzielle Last der Kooperation tragen kann. (Ich überlasse es den geneigten Lesern, die Qualität dieser Kooperation zu beurteilen.)

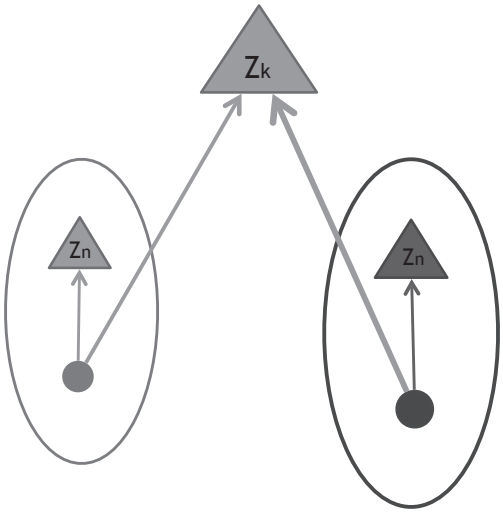

Abb. 5: Kooperation: Die Bündelung von Kräften zu gemeinsamem Ziel

Kooperation bedeutet also, dass zwei oder mehr Personen, Gruppen oder Organisationen ein gemeinsames Ziel anstreben, indem sie ihre Kräfte bündeln.

Dabei geht die Initiative oder der Anstoß dazu in der Regel von einem der Kooperationspartner aus, manchmal auch von einer dritten Stelle, die zu der Kooperation anregt. Sie findet aber nur statt, wenn sich alle Kooperationspartner davon einen Vorteil gegenüber den Möglichkeiten beim Alleingang – oder gar in Konkurrenz zu den anderen – versprechen.

Der Kooperationsgewinn

Ein Kooperationsgewinn liegt vor, wenn die Kosten-Nutzen-Relation bei einer Kooperation besser ist als ohne Kooperation. Die zu erwartende Kosten-Nutzen-Relation ergibt sich dabei im Wesentlichen aus der Attraktivität des Kooperationszieles für den jeweiligen Kooperationspartner gegenüber dem Aufwand, der nötig wird, um das Ziel zu erreichen. Zu diesem Aufwand kommen im Falle der Kooperation auch noch die sogenannten Kooperationskosten dazu: der Aufwand für die Koope-

ration selbst, der aus dem zusätzlichen Bedarf an Absprache, Abstimmung und Koordination besteht.

Dieser Kooperationsgewinn ist monetärer und materieller, aber auch ideeller Natur. Und er kann für die Kooperationspartner durchaus unterschiedlich hoch sein. Ob die Kooperation sich für den einzelnen Kooperationspartner lohnt, hängt vor allem davon ab, wie die Relation von Attraktivität des Kooperationsziels und Kooperationskosten jeweils aussieht.

Bedeutung der Identitätsfrage für die Attraktivität des Kooperationsziels

Will man erfassen, wie attraktiv ein Kooperationsziel für einen Kooperationspartner ist, dann muss man fragen, ob es geeignet erscheint, ein Bedürfnis der Gruppe und ihrer Mitglieder zu befriedigen. Jenseits aller Bedürfnisse, die von den Mitgliedern an ihre Gruppe gerichtet werden, spielt hierbei das Interesse der Gruppe an ihrem Selbsterhalt eine wichtige Rolle. Ob eine Gruppe in ihrem Bestand gestärkt oder geschwächt wird, hängt wesentlich davon ab, ob die Gruppe ihre Identität aufrechterhalten kann oder nicht.

Um einschätzen zu können, ob mit einer Kooperation diesem Bedürfnis nach Selbsterhalt der Gruppe ausreichend Rechnung getragen wird, können zwei Fragen helfen:

1. **Passt das Kooperationsziel zu den Gruppenzielen?**
2. **Passen das Kooperationsziel und auch der geplante Weg der Zielerreichung zu den eigenen Werten und zum Selbstbild der Gruppe?**

Ist die Antwort jeweils „Ja“, das Kooperationsziel und der Weg dorthin passen zu den Gruppenzielen, Gruppenwerten und dem Selbstbild der Gruppe, dann passt die Kooperation zur Gruppen-Identität und kann evt. sogar einen ideellen Gewinn darstellen. Ist die Antwort jeweils „Nein“, Kooperationsziel und der Weg dorthin behindern oder blockieren gar die Gruppenziele und stellen Werte und Selbstbild in Frage, dann würde die Kooperation die Identität schwächen. Ist die Antwort zum Kooperationsziel „Ja“, zum vorgeschlagenen Weg dahin aber „Nein“, dann besteht ein Konflikt – zunächst für die einzelne Gruppe, im Weiteren aber auch zwischen den Kooperationspartnern. Wird dieser am Anfang nicht bemerkt und geklärt, so behindert dieser Konflikt im-

mer wieder die Kooperation und führt zu stetigen Spannungen sowohl innerhalb der eigenen Gruppe als auch mit dem Kooperationspartner.

Bedeutung der Identitätsfrage für die Kooperationskosten

Zunächst denkt man bei Kooperationskosten an den Aufwand an Ressourcen, vor allem an Finanzen und Personal, der durch die Kooperation entsteht. Doch neben dem Aufwand, der als materielle und organisatorische Kosten gerechnet wird, gibt es auch noch ideelle Kosten, die zu bedenken sind und die mit einer dritten Frage fokussiert werden:

3. Führt die Kooperation zu einem Identitätsverlust?

Der Identitätsverlust hat dabei vor allem zwei Quellen. Die erste Quelle ist oben schon genannt: wenn Kooperationsziel und Kooperationsweg die Ziele, Werte und das Selbstbild der Gruppe schwächen. Die zweite Quelle ist die Kooperation selbst, worauf ich später noch genauer eingehen werde. Das Problematische am Identitätsverlust ist dabei, dass mit schwindender Identität die Gruppe (oder Organisation) an Sichtbarkeit und Attraktivität verliert, und zwar nicht nur für Neue, sondern auch für die eigenen Mitglieder. Denn Attraktivitätsverlust führt zu Mitgliederschwund und hat innere Krisen, auch der Führung, zur Folge.

Diese Erfahrung musste in meinem Fußball-Beispiel der Fußballklub 1860 München machen: das Stadion war für seine Mitglieder überdimensioniert und „überkandidelt“, sie fühlten sich darin nicht wohl, sondern kamen sich darin verloren und deplatziert vor. Mit der Zeit geriet der Klub in eine ideelle Krise, die zusammen mit den finanziellen Problemen, die durch den Kredit des Kooperationspartners erst verzögert zutage traten, zu einer existenziellen Krise führte.

Eine Gruppe bzw. ihre Leitung müssen es sich also immer genau überlegen, ob eine Kooperation ratsam ist, selbst wenn ein materieller Gewinn winkt.

Voraussetzung für Kooperation

Daraus lassen sich die zentralen Voraussetzungen für eine Kooperation ableiten:
Das Kooperationsziel muss für alle potenziellen Kooperationspartner
– attraktiv sein
– mit vertretbaren Kosten erreichbar sein
und so einen Kooperationsgewinn ergeben. Das bedeutet:

Kooperation steht und fällt mit dem Kooperationsziel, mit dem „Wozu“!

Verschiedene Identitäten

Bisher haben wir einen wichtigen Gewinn, den Kooperation bedeuten kann, unerwähnt gelassen: gerade die Verschiedenheit von Kooperationspartnern kann dazu beitragen, dass diese ein Ziel erreichen können, das zu erreichen ihnen alleine schwerfallen würde. Insofern sagte ich zu Beginn: Identität ist sogar notwendig für gelingende Kooperation.

Der Vorteil der Verschiedenheit: Synergie

Verschiedenheit von Gruppen und Organisationen, aber auch von Personen, kann das erzeugen, was gemeinhin „Synergie“ genannt wird. Wenn sich Individuen zusammentun, die in ihren Kompetenzen und Ressourcen, aber auch Sichtweisen und Routinen, verschieden sind, dann ergibt das für diese alle:
→ ein erweitertes Handlungsrepertoire
→ ein erweitertes Zielgruppen-Spektrum (die Möglichkeit, mehr verschiedene Gruppen oder Personen anzusprechen)
→ gesteigerte Kreativität, indem durch „das Andere“ eigene Routinen hinterfragt werden können und andere Perspektiven eingenommen werden – vorausgesetzt natürlich, man lässt „das Andere“ an sich heran

Die Gefahren der Verschiedenheit: Konflikt und Spaltung

Kooperationspartner unterscheiden sich vielleicht nicht nur hinsichtlich ihrer (personellen) Ressourcen, Kompetenzen und Routinen, die sie in die Kooperation gewinnbringend einbringen können, sondern auch hinsichtlich ihrer Überzeugungen und Werturteile. „Das Andere", das den Kooperationspartnern beim jeweils anderen begegnet, führt auch zum Hinterfragen „des Eigenen". Erhebt ein Kooperationspartner hierbei einen Wahrheitsanspruch, dann führt das zu Konflikten, die zum Bruch der Kooperation (wenn sie denn überhaupt zustande kommt), aber auch zu Spaltungen innerhalb der Gruppen führen kann.

Fazit 1:

Deshalb das „Nein" auf die Ausgangsfrage:

Die Identität muss für Kooperation nicht aufgegeben werden, im Gegenteil, sie ist eine Voraussetzung. Was aufgegeben werden muss, ist ein möglicher Wahrheitsanspruch!

Vielmehr ist Verschiedenheit der Kooperation zuträglich, weil sie Synergieeffekte ermöglicht. Übereinstimmung ist notwendig bezüglich Ziel und Weg dorthin.

Wie wirkt der Kooperationsprozess auf die Identität der Beteiligten?

Nun zum zweiten Teil meiner Antwort auf die Ausgangsfrage: „Ja – im Kooperationsprozess wird sich die eigene Identität verändern."

Gerade bei größeren Gruppen oder Organisationen nehmen nicht alle Gruppenmitglieder an einer Kooperation teil, sondern nur jeweils einige von jedem Kooperationspartner sind mit der Kooperation befasst. Diese werden meist „Projektgruppen-Mitglieder" genannt. Betrachten wir diesen Prozess bei zwei kooperierenden Gruppen:

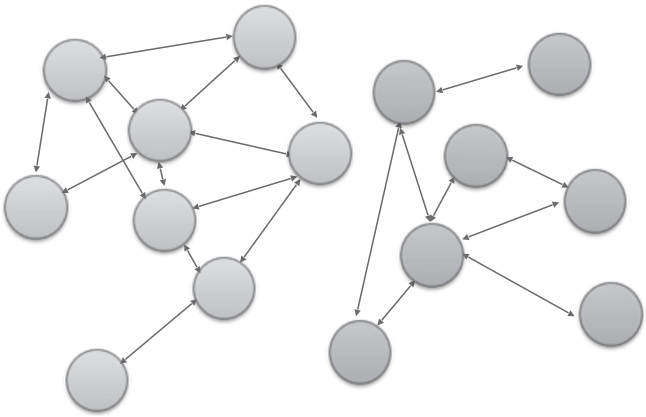

Abb. 6: Zwei Gruppen vor der Kooperation

Die Mitglieder der beiden Gruppen, die in Bezug auf das Kooperationsziel zusammenarbeiten, sind fachlich aufeinander angewiesen, sie brauchen einander, um dem Ziel näher zu kommen. Das bedeutet, dass sie sich in gegenseitige Abhängigkeit in Bezug auf die Arbeit an dem gemeinsamen Ziel begeben. Im Zuge der Kooperation kommen sie außerdem in vielfältiger Weise miteinander in Kontakt. Dies und das Erleben der gegenseitigen Abhängigkeit erzeugt eine eigene Bindung untereinander, wodurch sie zu einer eigenen, dritten Gruppe werden: die Projektgruppe, die sich häufig als Team definiert, also Projektteam nennt.

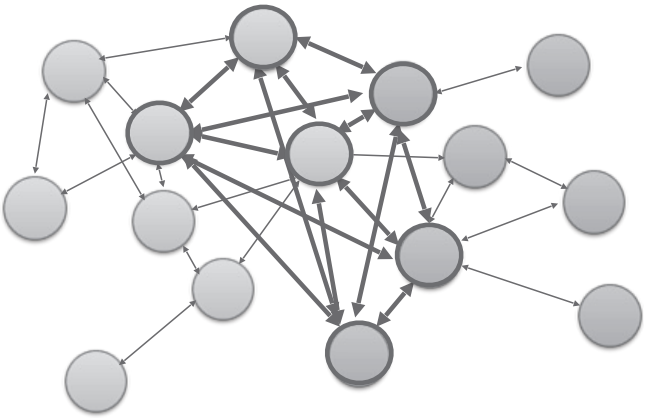

Abb. 7: Andere Bindungen entstehen

Dadurch geraten die Mitglieder der Projekt-Gruppe in eine sogenannte Überschneidungssituation: Jedes Projekt-Gruppen-Mitglied ist zugleich Mitglied in seiner eigenen (Herkunfts-)Gruppe. Während in der Herkunfts-Gruppe die Normen und Ziele und die Erwartungen an die eigenen Mitglieder bereits bestehen, müssen diese in der Projekt-Gruppe erst noch miteinander entwickelt und verhandelt werden, um gemeinsam an dem Kooperationsziel arbeiten zu können. Je verschiedener die mitgebrachten Gruppenkulturen sind, desto mehr Konfliktstoff und desto mehr Klärungsbedarf bestehen zunächst in der Projekt-Gruppe. Es ist gegenseitiges Feedback notwendig, damit die Abstimmung aufeinander im kooperativen Handeln gelingt. Das eröffnet neue Perspektiven auf die eigenen Routinen und Überzeugungen, welche in der Folge hinterfragt werden – insbesondere, wenn die Identität und Eigenheit der anderen respektiert wird.

Dies steigert die Kreativität der Projekt-Gruppe. Es bringt aber auch die eigenen Werte und Überzeugungen ihrer Mitglieder in Bewegung.

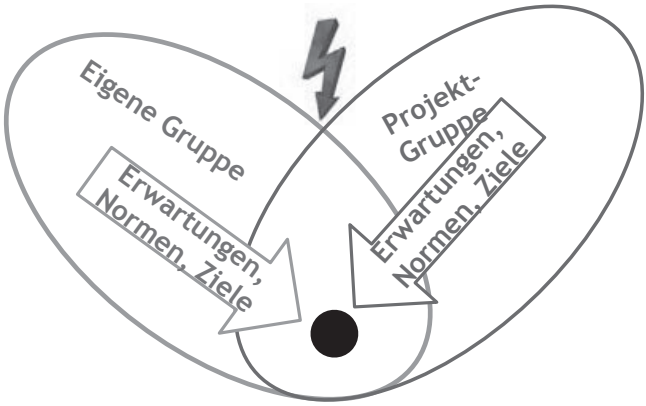

Abb. 8: Konflikthaftigkeit der entstehenden Überschneidungssituation für das einzelne Projektgruppen-Mitglied

In jedem Fall werden sich die Normen, Ziele und Erwartungen, die sich in der Projektgruppe herausbilden, mehr oder weniger stark von denen der Herkunfts-Gruppe unterscheiden, mit der Folge, dass die Projekt-Gruppen-Mitglieder in einen inneren Konflikt geraten: woran sollen sie sich (mehr) orientieren? An der Projekt-Gruppe, mit der dann aktuell oft mehr Kontakt besteht, oder an der eigenen (Herkunfts-)Gruppe?

Das führt zu einem zweiten Klärungs-Fokus, der oft übersehen wird: Die Klärung mit der eigenen (Herkunfts-) Gruppe, indem die Projekt-Gruppen-Mitglieder die erfahrenen Veränderungen transparent machen und so an die eigene Gruppe rückgebunden werden können. In diesem Prozess der Rückbindung werden aber letztlich durch die neuen Erfahrungen der Projekt-Gruppen-Mitglieder die Normen, Ziele und Erwartungen in der Herkunfts-Gruppe neu thematisiert und verändert, mal mehr und mal weniger stark. Das heißt: mit der Rückbindung der Projekt-Gruppen-Mitglieder an die eigene Gruppe verändert sich die Kultur und die Identität derselben – mal mehr und mal weniger stark. Geschieht diese Rückbindung nicht, dann droht die Spaltung der eigenen Gruppe, in die Projekt-Gruppen-Mitglieder und einige, die sich ihnen anschließen, und den Rest.

Geschieht diese Rückbindung, dann steht die Herkunftsgruppe vor der Herausforderung und Aufgabe, die eigenen Mitglieder bei der zwangsläufigen Veränderung der Gruppenkultur ausreichend mitzunehmen, sie in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Sonst besteht die Spaltungsgefahr von seiten der nicht-einbezogenen Mitglieder – oder ein Schwund jener Mitglieder, die sich in der veränderten Gruppenkultur nicht mehr zuhause fühlen.

Gerade bei der Frage, wieviel Rückhalt das Projekt-Gruppen-Mitglied in seiner eigenen Gruppe bekommt, spielt der Status, den diese Person in ihrer Herkunfts-Gruppe hat, eine wichtige Rolle. Für statushohe Personen ist es leichter, die in der Projekt-Gruppe erfahrenen Abweichungen von der tradierten Kultur der Herkunftsgruppe in diese einzubringen und zu vertreten, während statusniedrige Gruppenmitglieder dadurch leicht ihre Gruppenzugehörigkeit aufs Spiel setzen. Insofern ist es für das Gelingen einer Kooperation eminent wichtig, dass – neben den fachlich-inhaltlich wichtigen Personen – sich auch statushohe Personen in der Projekt-Gruppe engagieren.

Fazit 2

Aus dieser Betrachtung der Bedingungen und Folgen von Kooperation in Bezug auf die Identität der beteiligten Gruppen und Organisationen ergeben sich als Schlussfolgerungen:

1. **Um zu kooperieren, muss man die eigene Identität nicht aufgeben.**
2. **Wer aber kooperiert, verändert sich und seine Identität.**
3. **Es hängt vom Ziel ab, ob es sich lohnt!**

Literatur

Ich habe in diesem Text mit grundlegenden Konzepten der Feldtheorie gearbeitet. Sie finden sich anschaulich dargestellt in meinen früheren Veröffentlichungen:

Monika Stützle-Hebel & Klaus Antons, Einführung in die Praxis der Feldtheorie. Heidelberg 2017.

Klaus Antons & Monika Stützle-Hebel (Hg.), Feldkräfte im Hier und Jetzt – Antworten von Lewins Feldtheorie zu aktuellen Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie. Heidelberg 2015.

Auf die Minderheiten-Frage angewandt in:

Monika Stützle-Hebel & Klaus Antons, Die sozialpsychologische Situation von Minderheiten. Kurt Lewins Arbeiten zur Frage von Minderheiten und gesellschaftlichem Zusammenhalt und ihre Aktualität heute, in: Gestalttherapie 32. Jahrgang (2/2018), 3–25.

Und wer sich die Konzepte im Original anschauen und aneignen will, dem empfehle ich:

Kurt Lewin, Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften, (Faksimileausgabe der deutschen Erstausgabe von 1963) Bern 2012.