

Olaf Geramanis

mini-handbuch

**Gruppen-
dynamik**



BELTZ

Vorwort

»WENN ALLE PERSONEN IN EINEM RAUM GLEICH SIND, GIBT ES WENIGER ARGUMENTE UND EINE MENGE SCHLECHTER ANTWORTEN.«

IVAN SEIDENBERG

Die Arbeit in Gruppen kann gelingen und sie kann ebenso furios scheitern. Wir alle haben von Geburt an zahlreiche Erfahrungen in Cliques, Gruppen und Teams und deren Dynamik gemacht. Wörtlich handelt es sich in der Gruppendynamik um die Kraft der Gruppe. Sobald mindestens drei Personen beisammen sind, haben wir es mir dieser spezifischen Kraft zu tun. Von nun an kann es zu wechselnden Koalitionen kommen. Sobald sich zwei verbünden, machen sie den Dritten zum Außenseiter. Derartige Bündnisse können vor allem dann bedrohlich werden, wenn wir ernsthaft aufeinander angewiesen sind und wenn wir etwas miteinander tun müssen – sei es in der Arbeit oder im Privaten.

Gruppendynamik ist die Dynamik, die sich bei der Bildung, dem Fortbestand und dem Abschluss von Gruppen ergibt. Es sind Prozesse, in denen Sympathie und Antipathie bekundet und die von Ausschluss und Integration begleitet werden. Es gibt Insider und Außenseiter. Die Dynamik wird durch Autoritäten beeinflusst und es kann ihnen gegenüber zum Widerstand kommen. Diese Prozesse sind allgegenwärtig, daher gilt der Satz: »Gruppendynamik ist wie das Wetter – es findet immer statt.«

Aber: Obwohl diese Dynamik immer stattfindet, wird alles, was durch sie passiert, nur selten offen angesprochen. Stattdessen hört man: »Das gehört jetzt nicht hierher! Das ist Privatangelegenheit! Das ist nur informell und unsachlich!« Damit drängen wir diese Prozesse in den Hintergrund. Dennoch wirken sie weiterhin im

Hintergrund oder bleiben unter dem Tisch wirksam. Letztlich – so unsere Überzeugung – werden Gruppen allerdings erst dann erfolgreich kooperieren, wenn die Bearbeitung dieser Themen möglich ist.

So ist das Ziel dieses Buches, Sie mit der Komplexität von Gruppen vertraut zu machen und Ihren Blick für die Dynamik zu schärfen, die innerhalb der Organisationen stattfindet. Wir werden Ihnen aufzeigen, worin die Kraft der Gruppe besteht, wodurch sie sich auszeichnet und welcher Logik sie folgt. Je klarer wir diese Grundlagen erfassen, desto konsequenter können wir Methoden, Tools und Handlungsempfehlungen daraus ableiten – allerdings auch erst dann.

Noch ein Hinweis zu Beginn: Obgleich dieses Buch nur von *einem* Autor geschrieben wurde, wird oftmals von »unserer« Überzeugung beziehungsweise in der »Wir«-Form geschrieben. Diese Entscheidung beruht darauf, dass dieses Buch vor allem auf den Erlebnissen und Erfahrungen der letzten 16 Jahre aufbaut, die der Autor an unterschiedlichen Instituten machen und in intensiver Zusammenarbeit mit seinen Kolleginnen und Kollegen sammeln durfte. Insbesondere seien hier namentlich erwähnt: Irmengard Hegnauer-Schattenhofer, Monika Stützele-Hebel, Marina Schlosser, Stefanie Husi-Giessmann und Susanne Möller-Stürmer.

ZIELGRUPPEN

Dieses Mini-Handbuch ist gedacht für Führungspersonen, die mit Organisationsentwicklung und Weiterbildungsaufgaben betraut sind, Fachleute, die sich im Bildungsbereich spezialisieren wollen, freischaffenden Trainerinnen und Trainern sowie Beratungspersonen im Bereich der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Wir möchten für diesen Personenkreis das notwendige Rüstzeug zur Verfügung stellen, um die Komplexität unterschiedlicher Gruppensituationen diagnostizieren und adäquat reagieren zu können.

Insbesondere empfiehlt sich die Lektüre dieses Buches vor der Teilnahme an einem gruppendynamischen Training, weil die Irritationen einen dann vielleicht nicht mehr ganz so unvermittelt treffen. Und die Lektüre empfiehlt sich nochmals nach der Teilnahme, da nun die notwendigen Erfahrungen zur Verfügung stehen, um den Ansatz in seiner Gesamtheit zu begreifen.

Einleitung

Wie kann man in Gruppen und Teams ein Ausmaß an Kooperation erreichen, bei dem sich alle Mitglieder gleichermaßen engagieren, am selben Strang ziehen und mit Begeisterung bei der Sache sind? Wie können das Wissen und die Ressourcen der ganzen Gruppe genutzt werden?

Zu diesen Fragen gibt es viele Vorschläge und Ideen, Ratgeberliteratur und Schulungen, aber fast immer bleibt eine grundlegende Unvereinbarkeit bestehen, die sich insbesondere bei Gruppen innerhalb von Organisationen zeigt.

Will man die »Kraft der Gruppe« nutzen, müssen sich alle ihre Mitglieder aus eigenem Antrieb heraus engagieren. Sie müssen freiwillig mitmachen!

Damit stehen wir vor einer Paradoxie: So wie man niemanden dazu auffordern kann, spontan zu sein, so kann man niemanden dazu zwingen, freiwillig in Gruppen zu kooperieren. Was ist also zu tun, wenn eine Führungskraft an ein Team den Anspruch hat, dass dieses durch intensive Kooperation den größtmöglichen Nutzen erbringt?

Auf diese Fragen wollen wir mithilfe des gruppenspezifischen Ansatzes Antworten finden. Hierzu wird uns der Weg über drei Buchteile vom Individuum über die Gruppe zur Organisation führen.

TEIL 1: DAS INDIVIDUUM AUF DEM WEG IN DIE GRUPPE – DAS PRINZIP DER GRUPPENDYNAMIK: Wir fangen ganz am Anfang an und beginnen mit unserer Untersuchung beim Individuum. Was geschieht wenn sich Menschen zusammenfinden? Aus welchem Grund bilden sie eine Gruppe? Welche Interessen verfolgen die Mitglieder? Warum lassen

sie sich aufeinander ein und wie wahrscheinlich oder unwahrscheinlich ist es, dass daraus ein Ganzes wird?

TEIL 2: DIE GRUPPE UND IHRE GRUPPENPROZESSE: Wenn sich die einzelnen Individuen zu einer Gruppe zusammengefunden haben, ist dann das Ganze tatsächlich mehr als die Summe seiner Teile? Haben Gruppen immer etwas Typisches, etwas Eigenständiges? Gibt es eine Eigenlogik von Gruppen, die auch unabhängig von den Mitgliedern existiert? Und unter welchen Bedingungen sind Gruppen in der Lage, sich selbst zu organisieren?

TEIL 3: DIE ORGANISATION UND IHR EINFLUSS AUF DIE GRUPPENPROZESSE: Auch wenn Vieles von dem, was wir untersuchen, auf die meisten Gruppen zutrifft, wollen wir uns insbesondere auf Gruppen in Organisationen konzentrieren: Welchen Einfluss haben Organisationen darauf, wie sich Gruppen bilden und wieder auflösen? Wie lassen sich Organisationen diagnostizieren und wie lassen sich aus dieser Diagnose heraus Interventionen entwickeln?

.....
DREI IMPULSE ZUR EINSTIMMUNG AUF DAS THEMA

Zwei Fragen stehen im Fokus: Warum ist das Thema Gruppe und Gruppendynamik wieder so aktuell? Und: Welche Rolle spielt dabei die Veränderung der Organisation?

.....
ERSTER IMPULS: DIE GRUPPE IST EIN BESTANDTEIL DER ORGANISATION

Wir leben in einer globalisierten Gesellschaft, die vor allem von Organisationen bestimmt wird. Gern wird in diesem Zusammenhang von Organisationsgesellschaft gesprochen: WTO, NATO, UNO, Profit- und Non-Profit-Organisationen, Organisationsentwicklung, Organisationsberatung und viele andere mehr. Allerdings ist der Begriff der Organisation, wie wir ihn heute selbstverständlich und für Unternehmungen aller Art verwenden, relativ neu. Bis zur zweiten

.....

Hälfte des 19. Jahrhunderts war ein Begriff für ein derartiges Phänomen unnötig. Soziale Ordnung im Allgemeinen und die Arbeit im Besonderen waren ohne Organisationen – wie wir sie heute kennen – sichergestellt. »Die Gesellschaft« war nichts Abstraktes, sondern eine nahe Face-to-face-Gesellschaft. Das Zusammensein fand ganz konkret über direkte und mündliche Kommunikation statt, und sie reichte auch nur so weit, wie man sich persönlich kannte.

Organisationen, wie wir sie heute kennen, sind auf Zweckorientierung und Arbeitsteilung ausgerichtet: Die Arbeit wurde weitgehend aus den Familien, Handwerkerzünften und Korporationen herausgeholt. Es wurden Vorschriften erlassen, die die Erwartungen an die Mitarbeitenden generalisierten. Alles sollte möglichst rational sein! Dennoch lassen sich Arbeit und Privates nicht vollständig voneinander trennen. Die Frage lautet daher: Woher bekommt die rationale Organisation den sozialen Kitt, damit sie nicht den Kälte-tod stirbt? Die Antwort lautet: Speziell hierfür wurde »die Gruppe« eingeführt. Sie wurde innerhalb der Organisation zu einem Ort des persönlichen Miteinanders (Geramanis 2014, S. 173 f.).

ERSTES FAZIT: Es gibt Familien, Stämme und Dorfgemeinschaften, die nach ihren jeweiligen Regeln funktionieren. Die kooperative Arbeitsgruppe an sich erhält erst in der Gegenüberstellung zur anonymen Organisation mit ihrer industriell organisierten Arbeit ihre Bedeutung. Wenn wir uns über (Arbeits-)Gruppen und Teams Gedanken machen, so ist es wichtig, parallel dazu stets die Organisation, ihren Einfluss, ihre Steuerung sowie ihre Fremdbestimmung mitzudenken.

ZWEITER IMPULS: DIE ORGANISATION WECHSELT VON DER RESULTATS- ZUR PROZESSORIENTIERUNG

Wenn man an perfekt organisierte Arbeit denkt, dann kommen einem schnell Fabriken mit Fließbändern in den Sinn. Die Hochphase des Industriezeitalters bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts war eine Zeit der Stabilität. Solange man mithilfe von Rationalisierung,

Beschleunigung und Effizienzsteigerung Gewinne erzielen, solange man das Fließband einfach etwas schneller laufen lassen konnte, spielten Gruppen- und Teamarbeit keine große Rolle. Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeitenden waren nicht gefragt. Dort, wo es Arbeitsgruppen gab, mussten sie eindeutige Resultate liefern. Eine resultatorientierte oder auch zweckbezogene Steuerung zielte darauf ab, ein vorgegebenes Arbeitsziel auf dem schnellsten Weg zu erreichen. Hierbei ist die Gruppe ein Mittel zum Zweck. Jeder weiß, was zu tun ist und was von ihm verlangt wird. Das Funktionieren steht im Vordergrund. Die Mitglieder müssen den Ablauf genau befolgen und Abweichungen sind möglichst zu verhindern.

Allerdings haben sich in der Arbeitswelt tiefgreifende Veränderungen vollzogen. Im Zeichen neuer Managementmodelle verändert die traditionell bürokratische Organisation ihre Gestalt. Insbesondere im Wissens- und Dienstleistungsbereich herrscht die Meinung vor, dass unter sich wandelnden Bedingungen »selbstorganisierte Gruppen« bessere Entscheidungen treffen, als eine einzelne Führungskraft. Komplexe Fragestellungen können ausgewogener und damit qualitativ besser entschieden werden, wenn die Informations- und Wissensbasis größer ist. Zugleich werden Arbeitsmotivation und Engagement gesteigert, wenn den Mitarbeitenden mehr Verantwortung übertragen wird.

Hier hat sich ein grundlegender Wandel gegenüber früher vollzogen. In dem vielbeachteten Buch »Reinventing Organizations« beschreibt Frederic Laloux (2015) eben diesen Prozess als Stufenmodell von einer traditionell konformistischen Organisation über eine moderne leistungsorientierte bis hin zu einer postmodernen pluralistischen Organisation, um dann als mögliche nächste Stufe die integrale evolutionäre Organisation vorzustellen. Ein zentraler Aspekt der Aufmerksamkeit liegt dabei auf der Selbstführung. Der Grundgedanke der Selbstführung ist es, jedem Mitarbeiter gleich viel Macht zu geben, in der Erwartung, dass dadurch die Organisation insgesamt viel mächtiger wird.

ZWEITES FAZIT: Selbstzweckbezogene Steuerung orientiert sich im Gegensatz zur (fremd-)zweckbezogenen Steuerung nicht ausschließlich an der Aufgabe und den Resultaten, sondern ebenfalls am Prozess der Gruppe. Es geht um Kategorien, die der Arbeitsfähigkeit und dem Entwicklungsprozess der Gruppe und ihrer Mitglieder dienen. Folgt man dem Konzept der Selbstorganisation und Selbststeuerung, dann sind Gruppen nicht mehr ausschließlich Mittel zum Zweck, sondern sie müssen selbst zu einer handlungsfähigen Einheit werden.

DRITTER IMPULS: FREIWILLIGKEIT LÄSST SICH NICHT ERZWINGEN

Je mehr Verantwortung die Organisation ihren Mitarbeitenden überträgt, desto wichtiger wird es für sie, dass diese dem Vertrauen auch gerecht werden. Ideal wäre es daher, wenn die Mitarbeitenden freiwillig Höchstleistungen erbringen wollen. Auf die Frage, wie man dies erreichen kann, gibt es bisher wenig handhabbare Antworten. In der Liste der Vorschläge zur Arbeit mit Teams finden sich zwar interessante Beschreibungen wie: »Das gut funktionierende Team hat erkannt ...«, »Die Mitglieder sind davon überzeugt, dass ...«, »In einem Hochleistungsteam haben sich alle committet ...« – All das mag sich tatsächlich in einem erfolgreichen Team zugetragen haben, allerdings bleiben die entscheidenden Schritte auf dem Weg dorthin unklar: Ob ich etwas für mich erkannt habe, ob ich von einer Sache wirklich überzeugt bin oder mich meinem Versprechen gegenüber verpflichtet fühle, bleibt einzig meiner individuellen Entscheidung überlassen. Allein die Tatsache, dass es in einem anderen Team schon einmal funktioniert hat, ist kein hinreichender Grund dafür, dass es wieder funktionieren wird. Freiwilligkeit lässt sich nicht erzwingen oder manipulativ herstellen. Im Gegenteil, Freiwilligkeit wird durch Planung und Steuerung von außen – kurz durch Management – zunichte gemacht.

DRITTES FAZIT: Die Initiierung von Freiwilligkeit und freiwilliger Kooperation in Gruppen und Teams hat zum Ziel, dass innerhalb

der Organisation erfolgreich neue Wege beschritten werden. Dabei bleibt jedoch unklar, wie der Weg zu freiwilligem Engagement konkret aussehen kann (Geramanis 2016, S. 33 f.).

Es gibt sie definitiv, die guten Wege und Möglichkeiten jenseits von Hierarchie und Fremdbestimmung. Aus unserer Sicht liegt ein wichtiger Schlüssel in der Gestaltung und Aufrechterhaltung selbst-reflexiver gruppendynamischer Prozesse. Hierzu gilt es, den Menschen mit allen Teilen seines Selbst bewusst wahrzunehmen und zu akzeptieren. Denn neben dem Verstand braucht es auch Platz für emotionale und intuitive Aspekte. Es müssen auf Gruppenebene die notwendigen Fähigkeiten und Werkzeuge zur Verfügung gestellt und Strukturen geschaffen werden, in denen Selbstorganisation möglich und wahrscheinlich ist. Und zuletzt gilt es, auf organisationaler Ebene zu erkennen und anzuerkennen, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist, und es daher nur wenig hilft, Ziele fest vorzugeben und lediglich die Schritte dorthin kontrollieren zu wollen.

Vielleicht ist es zu früh, bereits von einem Revival der Gruppendynamik zu sprechen, aber die Komplexität zu verarbeiten, die unsere Welt erfasst hat, ist nur gemeinschaftlich in der Gruppe möglich. Hierfür gibt es kein einfaches Rezept, aber viele Zutaten: die Einführung demokratischer Prinzipien innerhalb von Organisationen und ein tiefes Verständnis für die Dynamik von Gruppen. Auf diesen Weg wollen wir Sie gern mitnehmen.

1.

Das Individuum auf dem Weg in die Gruppe – das Prinzip Gruppendynamik