



Leseprobe aus Geramanis, Mini-Handbuch Gruppendynamik,

ISBN 978-3-407-36717-4

© 2020 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?>

isbn=978-3-407-36717-4

Geleitwort

Teams haben wieder Hochkonjunktur. Die klassischen Formen einer primär hierarchischen Koordination des organisationalen Geschehens stehen ein weiteres Mal heftig in der Kritik. Unternehmen bauen zurzeit ihre tradierten Organisations- und Führungsstrukturen sehr weitreichend um. Sie setzen in vielen Aufgabenfeldern auf agile Teams und implementieren Start-up-förmige Arbeitsprozesse, um ihre Innovationskraft und Antwortfähigkeit dramatisch zu steigern. Was ist da passiert? Woher kommt dieser Reformeifer? Was speist aktuell diese enorme Veränderungsenergie?

Anders als in den Pionierzeiten der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung sind es letztlich keine humanistischen, emanzipatorischen Impulse, die aktuell den organisationalen Wandel antreiben. Der Druck kommt von den existenziellen Überlebensfragen der Organisationen selbst. Die Prozesse der digitalen Transformation, eingebettet in ein neues Niveau an globalen und ökologischen Herausforderungen, konfrontieren unsere Organisationen mit einem Maß an Komplexität und Ungewissheit, dem sie sich in ihrer bisherigen Geschichte nicht gegenübersehen. Inzwischen ist vielen Entscheidungsträgern, und dies nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen, klar geworden, dass die gewohnten Antwortroutinen und vertrauten Problemlösungstechniken nicht mehr greifen. Es braucht etwas Neues, einen grundlegenden Musterwechsel in der Art und Weise, wie Organisationen an die Bearbeitung und Lösung von Aufgabenstellungen herangehen, die unvermeidlich, das heißt, von ihrem Wesen her, für alle Beteiligten ein unbekanntes Terrain darstellen. Deshalb die Suche nach und das Experimentieren mit neuen Formen der Arbeitsorganisation, die Verstärkung netzwerkförmiger Strukturen und Prozesse der Zusammenarbeit in und außerhalb der Organisation so wichtig, und damit verbunden die Integration und Entwicklung dafür geeigneter

Steuerungsmechanismen und Leadershipkonzepte. Woher rührt in diesem Zusammenhang aber das Zutrauen in die besondere Leistungsfähigkeit von Teams und in ihr Potenzial der Selbststeuerung?

Gruppen und Teams besitzen in der Tat unter ganz spezifischen Bedingungen eine außergewöhnliche Kraft. Sie können eine Problemlösungsintelligenz entwickeln, die weit über das hinausgeht, wozu einzelne Leistungsträger für sich allein in der Lage sind. Es gibt eine Vielzahl von Publikationen, die diesem Geheimnis von Hochleistungsteams auf die Spur zu kommen versuchen (ein aktuelles Beispiel dafür ist die berühmt gewordene Googlestudie). Diese besondere kollektive Leistungskraft beruht offensichtlich auf dem Umstand, dass Teams eine Qualität des Miteinanders entwickeln können, die es jedem einzelnen Mitglied ermöglicht, aus freien Stücken all sein Können und seine Kreativität auf dem Weg zum Erfolg der Gruppe zur Verfügung zu stellen, obwohl oder gerade weil klar ist, dass dieser Erfolg letztlich der Gruppe gehört und nicht einem Einzelnen. Mit Blick auf die höchst individualistische Leistungskultur in unseren Organisationen fußen nachhaltig erfolgreiche Teams also auf einer grundlegenden Paradoxie. Sie setzen auf den ungebremsten persönlichen Einsatz und die engagierte Verantwortungsübernahme jedes Einzelnen für das jeweilige soziale Ganze, ohne zuzulassen, dass das gemeinsame Ergebnis primär einem Einzelnen zugerechnet wird.

Organisationen sind für ihr erfolgreiches Überleben heute in einem besonderen Maße gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Übernahme persönlicher Eigenverantwortung stimulieren und die Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit von Teams systematisch gewährleisten. Für viele von ihnen bedeutet dies allerdings einen weiten Weg. Denn die in der Vergangenheit eingespielte Kultur, die dominanten Führungsprozesse und die geltenden Belohnungssysteme weisen nach wie vor in eine komplett andere Richtung. Mehr als die Hälfte der Befragten einer aktuellen Studie des Unternehmens Sharp beklagten, dass ihre Teammeetings meist nicht zu klaren Ergebnis-

sen führen und überdies als langweilig erlebt werden (www.sharp.de/bettermeetings). Ein wesentlicher Aspekt dieser neu zu schaffenden organisationalen Rahmenbedingungen besteht darin, das Führungssystem dazu zu befähigen, mit der widersprüchlichen Funktionsweise von Teams einerseits und der Logik organisationaler Zusammenhänge andererseits einen konstruktiven Umgang zu finden.

Für dieses ausgesprochen voraussetzungsvolle Paradoxiemanagement schafft das vorliegende Buch von Olaf Geramanis eine überaus gelungene und gut lesbare Orientierung. Es öffnet den Blick für jene vielfach übersehenen zwischenmenschlichen Dimensionen, die in jedem Team eine die jeweilige Sachebene zutiefst prägende Rolle spielen. Diese charakteristische soziale Dynamik in Gruppen resultiert aus dem Umstand, dass die Mitglieder unweigerlich ganz grundlegende, emotional hoch bedeutsame Bedürfnisse in die jeweilige Kooperation miteinbringen. Diese identitätsrelevanten Bedürfnisse nach einer bestimmten Art der Zugehörigkeit, nach einem Platz auf Augenhöhe, der das eigene Wirksamwerden ermöglicht, letztlich nach einer guten persönlichen Balance von Nähe und Distanz zu den anderen Gruppenmitgliedern finden im konkreten Miteinander ihre mehr oder weniger konflikthafte Aushandlung.

Es sind genau diese drei Aushandlungsdimensionen, die jenen gruppendynamischen Raum abstecken, in dem sich die Strukturen und Prozesse einer Gruppe konfigurieren. Es ist eine der Grunderkenntnisse der gruppendynamischen Forschung, dass die Entwicklung der besonderen Leistungskraft von Gruppen und Teams ein emergentes Phänomen ist, das darauf beruht, dass der angesprochene Aushandlungsprozess einen Reifegrad erreicht hat, der es allen Gruppenmitgliedern emotional erlaubt, sich voll und ganz der Sachebene zu widmen. Die Gruppe hat sich im Umgang miteinander die dafür erforderliche innere Sicherheit (psychological safety im Sinne von Amy Edmondson, Harvard University) erarbeitet.

Dieses Niveau an gemeinsam erzeugter Arbeitsfähigkeit ist im Gruppengeschehen allerdings immer wieder gefährdet. Deshalb ist

die Fähigkeit von Gruppen, über geeignete selbstreflexive Prozesse zu einer tragfähigen Selbstdiagnose zu kommen, die den laufenden Lernprozess wirksam stimulieren kann, eine der zentralen Voraussetzungen für eine tragfähige Selbststeuerung. Auf diesem Wege lernen Gruppen, sich selbst immer wieder aufs Neue über den eigenen Zustand aufzuklären und ein »aufgeklärtes Wir-Gefühl zu entwickeln« (S. 197).

Wo lässt sich ein professioneller Umgang mit dieser Eigenlogik des gruppendynamischen Raums am besten lernen? Es ist dies nach wie vor das klassische Setting der gruppendynamischen Trainingsgruppe. Bislang wurde noch nichts Besseres erfunden.

Der Autor erschließt dem Leser, der Leserin in einfühlsam aufgebauten Schritten das besondere Lernpotenzial dieses ungewöhnlichen Settings. Gleichwohl ist klar, dass die Lektüre dieses wunderbaren Buches, die Selbsterfahrung einer Teilnahme an so einem Lernarrangement nicht ersetzt. Das Buch macht Mut, sich auf diese Art von Erfahrung einzulassen.

Rudolf Wimmer

Wien, im September 2019

Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und Gründungsmitglied der 1973 gegründeten Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO)

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 mit 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 doch 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 genau 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 Ausbildungen sowie Erlebnissen und Erfahrungen der letzten 20 Jahre aufbaut, die der Autor in unterschiedlichen Kooperationen, an diversen, dezidiert gruppendynamischen Fort- und Weiterbildungsinstituten und im Rahmen seiner eigenen Ausbildung zum Trainer für Gruppendynamik unter dem Dach der DGGO (Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik) sammeln durfte. Wenn im Fortgang dieses Buches von Trainerinnen und Trainern die Rede ist, so ist dies nicht lediglich ein Synonym für Beratungspersonen im Allgemeinen, sondern es setzt im Besonderen eine Professionalität in der Begleitung von gruppendynamischen Trainingsgruppen voraus, wie dies in der DGGO aber auch in der ÖGGO (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung) in umfassenden Weiterbildungen praktiziert wird.

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, Handwerker-gilden 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,