OrganisationsEntwicklung

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 13

Alles bleibt gleich

Die unheimliche Macht der Routine

Wir Gewohnheitstiere

Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman im Exklusiv-Interview

Die drei ??? und der Reiz der Routine

Warum in der Erfolgsserie manches immer gleich bleiben muss

Ausbruch aus dem Status quo

Das zirkuläre Modell der Transformation

Alle Flaggen auf Sturm

Wenn Widerstand den Change bremst – Hintergründe und Tools

Den gewohnten Pfad verlassen

Die Paths to Success-Methode als Werkzeug des Wandels

Back To The Roots?

Die neue Aktualität der («systemischen») Gruppendynamik

Roswita Königswieser, Rudolf Wimmer und Fritz B. Simon

Die Autoren beschreiben, warum sie der leidenschaftlichen Überzeugung sind, dass die «Systemische Gruppendynamik» wegen bzw. trotz ihres machtvollen, riskanten Ansatzes, mehr denn je zu den wirkungsvollsten Impulsen – sowohl für die Entwicklung der Persönlichkeit als auch für das tiefe Verstehen von Gruppen – zählt.

Vorbemerkung: Warum schreiben wir diesen Artikel?
Bei aller Unterschiedlichkeit verbindet uns drei Autoren eine ganze Menge: Wir arbeiten als systemische Berater, engagieren uns für die Weiterentwicklung von Organisationen und Personen, haben intensives Interesse an Theorie. Vor allem aber teilen wir die auf viele Jahre Erfahrung gegründete Überzeugung, dass die «systemische Gruppendynamik» zu den herausforderndsten, aber auch wirkungsvollsten Qualifizierungsformaten – speziell für Führungspersonen – gehört. Wir halten die Teilnahme an gruppendynamischen Trainingsgruppen daher nicht nur für einen wesentlichen Bestandteil jeder Ausbildung zum Organisationsberater, sondern auch für einen kaum verzichtbaren Qualifizierungsschritt von Führungspersonen in Schlüsselpositionen von Organisationen. Es handelt sich um ein Weiterbildungsformat, bei dem sich die Teilnehmer ca. eine Woche Zeit nehmen, um die Entwicklung einer Gruppe, den ganzen Lebenszyklus vom ersten Zusammentreffen über die Entwicklung von Strukturen und Regeln, Gruppengrenzen, persönlichen Identitäten und Rollen, funktionellen und dysfunktionellen, über die Arbeitsfähigkeit entscheidenden, Kommunikationsmustern bis hin zu ihrem Ende beobachten und erleben können.

Das Besondere an dieser Lernform ist, dass die sonst übliche Trennung von Erleben (Emotion) und Erkennen (Kognition) aufgehoben ist. Jeder der Beteiligten kann zwei getrennte Phänomenbereiche beobachten: sein eigenes Denken und Fühlen und die Interaktion mit den anderen Gruppenmitgliedern. Dabei erlebt er das, was im Alltag der Führungskraft jeden Tag passiert: dass zwischen der Absicht und Wirkung seines Verhaltens ein großer Unterschied besteht, ja, dass es oft zu paradoxen, d.h. den eigenen Intentionen genau entgegen laufenden Effekten der eigenen Aktionen kommt. Und er erfährt, dass zwischen seinem Selbstbild und dem Fremdbild, das andere von ihm und der Wirkung seines Handelns haben, nur teilweise Übereinstimmung, manchmal sogar eine eklatanter Widerspruch besteht.

All dies setzt einzigartige Impulse für die Persönlichkeitsentwicklung wie für das Verständnis der Logik sozialer Prozesse. Ein Aspekt, den wir alle drei an uns selbst erfahren haben und der für unsere eigene professionelle wie persönliche Entwicklung Weichen gestellt hat. Unser Anliegen ist es, mithilfe der Beschreibung und Erklärung dieses spezifischen Lernformats die Perspektive der Leser zu erweitern sowie den Zusammenhang zwischen den aktuellen Problemstellungen in Wirtschaft und Gesellschaft und den Lernzielen der systemischen Gruppendynamik zu verdeutlichen. Denn heute gewinnen Gruppen – speziell Gruppen von Entscheidern (z.B. in Top-Managementteams) – eine immer größere Bedeutung in Unternehmen und anderen Organisationen.

> «Der Beteiligte erfährt, dass zwischen seinem Selbstbild und dem Fremdbild, das andere von ihm haben, nur teilweise Übereinstimmung, manchmal sogar ein eklatanter Widerspruch besteht.»

Die Komplexität der Welt hat sich mit der Computerisierung und Globalisierung potenziert. Ein großer Teil von Führungsentscheidungen, die dem Problem einer ungewissen, nicht berechenbaren Zukunft gerecht werden müssen, überfordert zwangsläufig die Kompetenzen und den Sachverstand jedes

Einzelnen. Teams treten daher immer mehr an die Stelle der «charismatischen» oder aus dem Bauch heraus entscheidenden, genialischen Führungsperson. Führung wird immer mehr zu Ermöglichung und zum Management einer Kommunikation, die auf das Wissen und die Kompetenzen Vieler zugreift. Doch dass dies gelingt, ist extrem voraussetzungsvoll, und es wird an Business-Schools und Universitäten in der Regel nicht gelehrt. Denn es geht dabei nicht allein um die Sachebene der Kommunikation, da die Arbeitsfähigkeit solcher Teams davon abhängt, ob es gelingt, die Beziehungen der Beteiligten im Blick zu behalten und sie so (mit) zu gestalten, dass persönliche Konflikte sie nicht behindern, sondern die Kommunikation als eine Art «Viel-Hirn-Denken» funktioniert, dessen Ergebnis intelligenter ist, als das jedes Einzelnen allein.

«Teams treten immer mehr an die Stelle der 'charismatischen' oder aus dem Bauch heraus entscheidenden, genialischen Führungsperson.»

Im Folgenden werden wir das besondere Potenzial der systemischen Gruppendynamik als Trainingsform in drei Kapiteln zu skizzieren versuchen. Der erste Abschnitt erläutert den Kontext, der die Aktualität der Gruppendynamik erklärt. Er richtet zum einen das Augenmerk auf die unterschiedlichen Strukturen von Gruppen und Organisationen, die zwangsläufig zu Paradoxien und Konflikten führen, mit denen Teamarbeit im Rahmen von Organisationen generell konfrontiert ist, zum anderen auf Prinzipien zur Lösung dieser Konflikte. Der zweite Abschnitt fokussiert seine Aufmerksamkeit auf die von jeder Gruppe – im Training wie im Alltag – zu lösenden Probleme und Aufgaben, um zu einer arbeitsfähigen sozialen Einheit zu werden. Das dritte Kapitel kommt dann zum zentralen Thema: dem Individuum, der Person und Persönlichkeit bzw. ihren Entwicklungschancen im Rahmen solch eines Trainings. Abschließend werden die Risiken dieses Trainingsverfahrens skizziert.

Individuum, Gruppe, Organisation

Fritz B. Simon

Die T-Gruppe als Methode der Aus- und Weiterbildung erfreute sich in den 70er- und 80-er Jahren des vorigen Jahrhunderts ihrer größten Beliebtheit, anschließend ist sie ein wenig in Vergessenheit, ja, in Verruf geraten. Wenn wir nun die Renaissance dieses Lernsettings als «systemische Gruppendynamik» proklamieren, dann aus theoretischen wie pragmatischen Gründen, ohne dabei die Risiken aus dem Auge zu verlieren. Wenn ein Verfahren machtvoll ist, ist es auch riskant.

Gruppe vs. Organisation

Im Nachklang der antiautoritären 68er-Bewegung und ihrer emanzipatorischen Zielsetzungen wurde die Gruppe von den damaligen Trainern wie auch Teilen der Öffentlichkeit als Gegenmodell der traditionellen Organisation mit ihren formalisierten Machtstrukturen idealisiert. Statt hierarchischer, d.h. asymmetrischer, Beziehungen versprach sie Gleichheit und Mitbestimmung, d.h. symmetrische Beziehungen. Die sich zu jener Zeit als Profession entwickelnde «Organisationsentwicklung» versprach dieses Ideal zu realisieren, indem sie die in und für Gruppen funktionellen Interaktionsregeln auf Organisationen übertrug. Ein unseres Erachtens verfehlter Ansatz, da Gruppe und Organisation sich als soziale Systeme gravierend unterscheiden. Ein Unterschied, den man als Führungskraft und Berater kennen muss, wenn man mit beidem – Gruppe und Organisation bzw. mit Gruppen in Organisationen – konfrontiert ist, was ja heute in den meisten Organisationen der Fall ist. Wer nicht realisiert, dass in beiden Kontexten unterschiedliche Spielregeln gelten und funktionell sind, wird als Berater oder Führungskraft zwangsläufig scheitern.

Die neuere soziologische Systemtheorie liefert pragmatisch nützliche Modelle, die das Verhältnis von Individuum, Gruppe und Organisation verständlich machen und verdeutlichen, worin für den Einzelnen die Herausforderungen bestehen, wenn er als Führungskraft oder Berater in Organisationen Mitglied von Gruppen (Teams) ist und mit ihnen arbeiten muss. Aus ihr leiten sich die neben der individuellen Persönlichkeitsentwicklung (vgl. Kapitel 3) bestehenden Lehr- und Lernziele der «systemischen Gruppendynamik» ab, die sich von denen der 70er und 80er Jahre unterscheiden.

Der wesentliche Unterschied zwischen Gruppe und Organisation als sozialem System lässt sich in etwa folgendermaßen skizzieren: Die Struktur einer Gruppe ergibt sich aus der Interaktion der beteiligten Individuen im Laufe ihrer gemeinsamen Geschichte. Dem Individuum und seiner Persönlichkeitsstruktur kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Jeder Einzelne hat durch sein Agieren, seine Teilnahme an der Kommunikation einen (mit-)gestaltenden Einfluss auf die Dynamik der Gruppe. Er erlebt, dass er wie jeder andere Teilnehmer so etwas wie ein Veto-Recht gegenüber den Spielregeln hat, die sich in der Gruppe selbstorganisiert entwickeln. Wenn auch nur einer Einwände gegen das hat, was in der Gruppe («hier und jetzt») gerade geschieht oder welche Entscheidungen getroffen werden, kann er das aussprechen, und die anderen Mitglieder der Gruppe werden ihre Aufmerksamkeit auf ihn fokussieren und versuchen, ihn zu überzeugen, ruhig zu stellen, auszugrenzen, ihm und seinen Vorschlägen zu folgen – was immer... Daher entwickelt sich jede Gruppe einzigartig, ihre Kommunikationsmuster und -regeln werden zu einem guten Teil von den psychischen Prozessen und Persönlichkeiten der Teilnehmer bzw. ihrer Beziehungen zueinander bestimmt (soweit sie kommuniziert werden).

Dies gilt für die Organisation als soziales System nur in begrenztem Maße. Denn ihre Strukturbildung muss im Zweifel primär sachlichen Aufgaben und Zielen gerecht werden, um ihr Überleben zu gewährleisten oder zumindest wahrscheinlicher zu machen.

Während die Beziehungs- und Kommunikationsmuster einer konkreten Gruppe sich aufgrund ihrer speziellen Zusammensetzung aus unverwechselbaren Individuen entwickeln, sind in Organisationen Strukturen vorgegeben, die für die Austauschbarkeit von Funktionsträgern sorgen. Organisationen überleben, auch wenn Mitglieder kündigen oder neu eingestellt werden. Die Funktionalität der Gruppe resultiert daraus, dass die Beziehungen ihrer Mitglieder im Prinzip reziprok sind und, falls sich sachbezogen Einflussunterschiede (= Asymmetrie) entwickeln, immer wieder re-symmetrisiert werden. Das begrenzt die mögliche Größer eines Teams (erfahrungsgemäß nicht mehr als ca. 12 Personen). Im Gegensatz dazu resultiert die Rationalität der Organisation daraus, eine nahezu unbegrenzte Zahl autonomer Individuen bzw. ihre Handlungen koordinieren zu können. Dies funktioniert vor allem durch asymmetrische Beziehungsstrukturen. Obwohl durch seine internen psychischen – kognitiven und emotionalen – Prozesse gesteuert, hat jedes Mitglied einer Organisation – als Teil seiner vertraglichen Verpflichtung – seinen Entscheidungen bestimmte Prämissen zugrunde zu legen, die seinen Handlungsspielraum begrenzen. Es fügt sich in vorgegebene (wenn auch änderbare) Strukturen, indem es bestimmte Kommunikationswege befolgt (wer hat wem «zu berichten», «etwas zu sagen» etc.), wendet Programme an wie in bestimmten Situationen zu agieren ist oder bestimmte Ziele zu erreichen sind (z.B. Routinen, Handbücher etc.), orientiert sich – dies ist ähnlich zur Gruppe – an den persönlichen Besonderheiten derer, mit denen es zu tun hat (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen), und es fügt sich in eine Organisationskultur ein, deren Charakteristika manchmal viel älter sind als der älteste Mitarbeiter. Wer in eine Organisation eintritt, erwartet, dass bestimmte Erwartungen an ihn gerichtet sind. Und dieses komplexe Netzwerk von Erwartungen und Erwartungs-Erwartungen sorgt dafür, dass Organisationen sich und ihre Strukturen erhalten, auch wenn damit der Einzelne mehr oder weniger austauschbar bleibt.

Auf eine – sicher verkürzende – Formel gebracht: In der Organisation passt sich im Zweifel der Einzelne den vorgegebenen sozialen Strukturen an; in der Gruppe passen sich die sozialen Strukturen den Einzelnen bzw. der speziellen Zusammensetzung der Mitglieder an. In Organisationen ist daher die Kommunikation weniger selbstorganisiert, dafür berechenbarer, weniger flexibel, dafür auch weniger konfliktanfällig, und der Einzelne wird in seinen persönlichen Kompetenzen weit selektiver wirksam als in der Gruppe/dem Team, wo er die größere Chance hat, als Individuum gesehen und mit mehr als nur seinen eng umschriebenen, rollenbezogenen Kompetenzen wirksam zu werden. Gruppen sind konfliktanfälliger, da neben den Sachfragen auch immer Fragen der interpersonellen Beziehung und des individuellen Einflusses mitverhandelt werden. Der Preis, den Organisationen für die durch hierarchische Strukturen verhinderten Konflikte zu zahlen haben, besteht darin, dass die Potenziale der Mitglieder stets nur begrenzt genutzt werden, da sie nur hoch selektiv in die Kommunikation gebracht werden können.

Paradoxie-Bewusstsein

Jede Führungskraft, die aufgrund der Komplexität der heute anfallenden Sachentscheidungen auf die kollektive Intelligenz von Teams zurückgreifen will, ist mit der paradoxen Herausforderung konfrontiert, zwei unterschiedlichen Kontexten mit widersprüchlichen Kommunikations- und Funktionslogiken gerecht werden zu müssen. Als Rollenträger der Organisation ist sie z.B. ihren Mitarbeitern gegenüber in einer asymmetrischen, hierarchischen Position (Beziehungs-/Sozialdimension der Kommunikation). Doch in Bezug auf die zur Entscheidung stehenden, die Zukunft bzw. nicht kalkulierbare hochkomplexe Umwelten betreffenden, strategischen und operativen Fragen (Inhalts-/Sachdimension der Kommunikation) ist diese Asymmetrie nicht gegeben, sondern das Wissen und die guten Ideen sind verteilt. Sie können als Potenzial für die Organisation nur genutzt werden, wenn eine nicht-hierarchische, symmetrische Kommunikation möglich ist, d.h. wenn sich eine funktionelle, arbeitsfähige Gruppe im oben skizzierten Sinne (vgl. nächstes Kapitel) entwickelt. Doch dies kann nicht angeordnet werden, sondern bedarf der Zeit und bestimmter Prozess-Schritte. Die Führungskraft muss lernen, diese Paradoxien zu managen, d.h. die Asymmetrie der Führungsbeziehung zu nutzen, um eine symmetrische Kommunikation («Augenhöhe») über Sachfragen möglich zu machen.

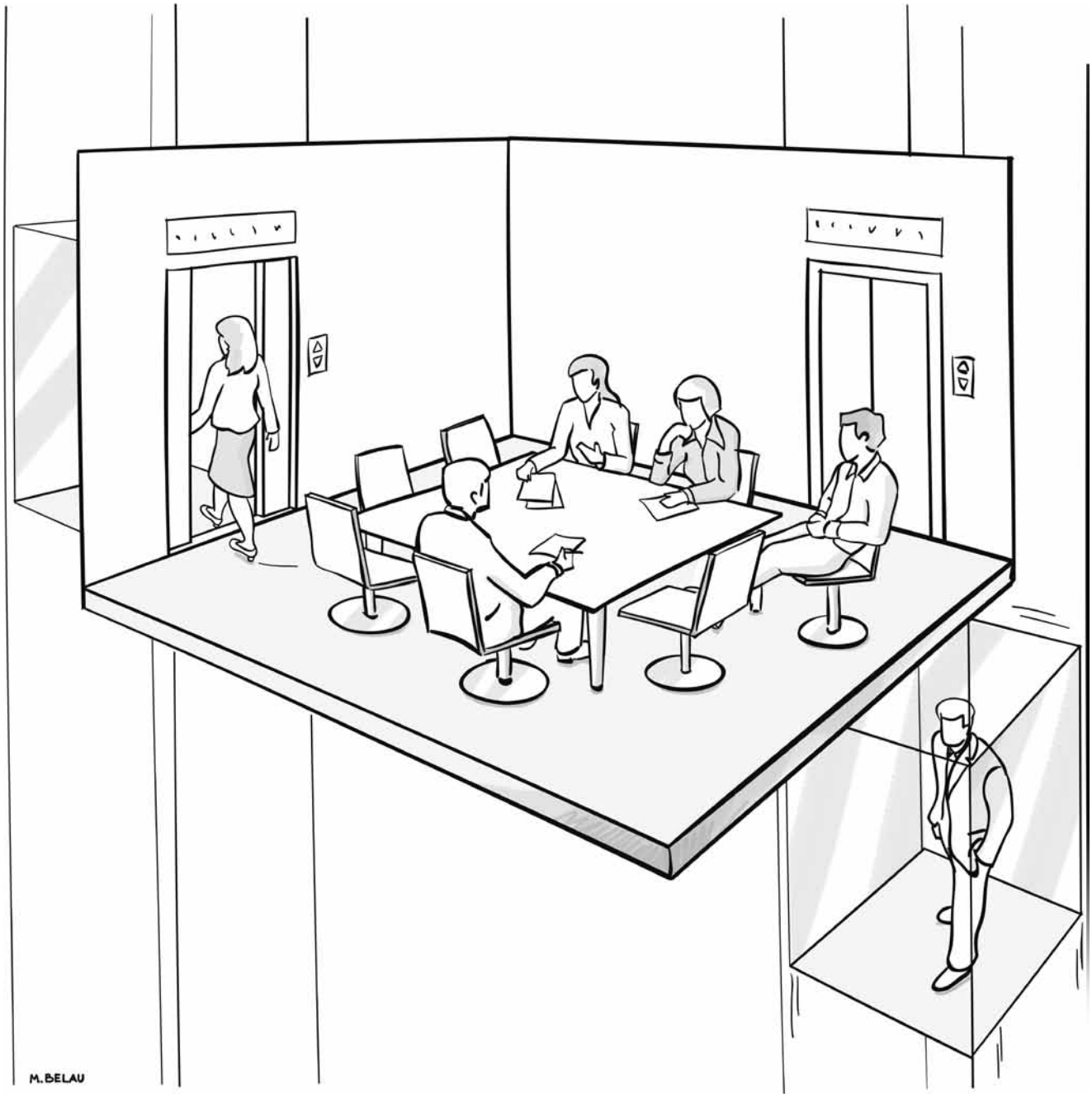
Solche Widersprüche zu erkennen und mit ihnen umgehen zu können, ist unseres Erachtens heute und in Zukunft eine der notwendigen Kernkompetenzen jeder Führungskraft.

Was macht eine Gruppe zu einer Gruppe?

Rudolf Wimmer

In der Alltagskommunikation begegnet uns eine ausgesprochen vielschichtige, unterschiedliche Verwendung der Begriffe Gruppe und Team. Vor allem mit Blick auf Organisationen werden mit diesem Begriff in der Regel kleinere überschaubare Einheiten (Abteilungen, bestimmte zusammenhängende Abschnitte im Prozessgeschehen, Institute, Lehrerkollegien in Schulen, etc.) bezeichnet, um damit ein gewisses Maß an direkter Kommunikation und persönlicher Vertrautheit in den

Arbeitsbeziehungen zu signalisieren. In den heutigen Organisationen treten zu diesen relativ stabilen Subeinheiten mit klar definierten Regeln der Zugehörigkeit in verstärktem Ausmaß situativ eingerichtete, zeitlich begrenzte Formationen, die sich zumeist um von der Linie ausgelagerte Themenstellungen bilden. Die zunehmende Verzeitlichung des heutigen Arbeitsgeschehens fördert diese Art von «flüchtigerer» Subsystembildung (Task Forces, Projekte, übergreifende Abstimmungs- und Koordinationsmeetings, etc.). Auch für solche, in den allermeisten Fällen face-to-face-orientierten Formate der Kooperation sind die Begriffe Gruppe und Team sehr gebräuchlich. Gruppen und Teams spielen in Organisationen heute für ganz bestimmte, gut benennbare Aufgabenstellungen eine unverzichtbare Rolle. Teilt man diese Einschätzungen, dann wird es zusehends wichtiger, unterscheiden zu können, was im Kontext von Gruppen und Teams «bloße» Semantik ist (die oft nur die harte Realität des instrumentellen Umgangs mit Individuen in Organisationen «weichspülen» soll) und wo die besondere Leistungsfähigkeit dieser spezifischen Form sozialer Systembildung gemeint ist.



Gruppen und Teams als soziale Phänomene

In unserem Bemühen um ein möglichst präzises Verständnis dessen, was das charakteristische Leistungspotenzial von Gruppen und Teams letztlich ausmacht, gehen wir von der Annahme aus, dass dieser spezifische Typus sozialer Systeme nicht schon dadurch entsteht, dass sich ein paar Personen zu einer face-to-face-Kommunikation zusammenfinden, um miteinander gemeinsame Themen zu erörtern oder eine von anderen beauftragte Aufgabe in Angriff zu nehmen (Besprechungen, Koordinationsmeetings, informelle Kommunikationsanlässe, etc.).

Wenn es zu einer Fortsetzung solch eines Miteinanders kommt, dann verdankt sich diese den Spielregeln der Organisation. Diese sieht z.B. bestimmte Formen der Regelkommunikation vor. Man trifft sich etwa wöchentlich zu einer Abteilungsbesprechung. Das Phänomen der Fortsetzung wiederholt unterbrochener Interaktionen liegt an ganz bestimmten Vorgaben der Organisation und ist nicht das Resultat des Interaktionsgeschehens selbst. Dieses organisationsgesteuerte Muster von Unterbrechung und Kontinuität im Miteinander prägt den Normalfall des mündlichen Kommunikationsgeschehens im Kontext von Organisationen.

Wir plädieren dafür, Gruppen und Teams davon deutlich zu unterscheiden. Wir gehen davon aus, dass sich Gruppen als spezifischer Typus sozialer Systeme durch die Inanspruchnahme von Zeit unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen aus der kontinuierlichen Verknüpfung von Interaktionsanlässen herausentwickelt. Mit der Emergenz, also dem Auftauchen, dessen, was wir als Gruppe bezeichnen, wird ein ganz spezifischer sozialer Raum aufgespannt, dessen Gegenwart eine gemeinsame Zukunft zu konditionieren in der Lage ist, eine Zukunft, die das oftmalige Auseinandergehen und Wiederzusammenkommen der Beteiligten umspannt.

Dieses Umspannen ergibt sich primär aus der selbstorganisierten Eigendynamik des gruppeninternen Geschehens. Dieses kann sich dabei auf die eigene Systemgeschichte und die dabei hervorgebrachte Identität verlassen und muss sich für die eigene Selbstkontinuierung nicht vornehmlich auf organisational fixierte Erwartungen stützen. Mit diesem Hervorbringen des Phänomens Gruppe entstehen in Organisationen kommunikativ in besonderer Weise verdichtete soziale Räume, die durchaus einer gegenüber Organisationen gegensätzlichen Eigenlogik folgen. Gerade in dieser Gegensätzlichkeit liegt letztlich die Produktivität, die Teams für Organisationen heute gewinnen können. Dies bedeutet aber, dass es eine besondere organisationale Leistung ist, jenen Unterschied zuzulassen bzw. sogar zu fördern, den Gruppen und Teams für Organisationen machen.

Wie entstehen Gruppen und Teams?

Dass sich Gruppen durch einen spezifischen Selbstorganisationsprozesses quasi selbst hervorbringen, ist keineswegs selbstverständlich. Im Kontext von Organisationen ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass dies nicht passiert, selbst wenn Gruppenbildung bewusst intendiert ist (Beispiel: die «Karriere» vieler Projektteams).

Der Übergang von einem sich selbst immer wieder beendenden Interaktionszusammenhang zur Gruppe fußt auf einer gemeinsamen kommunikativen Auseinandersetzung bezüglich der Frage, was denn dieses spezifische Kooperationserfordernis stiftet, dass es sinnvoll erscheinen lässt, über einen gewissen Zeitraum kontinuierlich zusammenzuwirken. Es braucht also eine in der Kommunikation erzeugte, miteinander geteilte Vorstellung einer gemeinsamen Zukunft, die sich daraus ergibt, dass es genau in dieser Teilnehmerzusammensetzung eine miteinander zu bewältigende Aufgabe zu lösen gilt. Dieser Prozess der Vergemeinschaftung des spezifischen Sinns des Miteinanders, des Existenzgrundes der Gruppe, der zu seiner Realisierung auf ein länger andauerndes wechselseitiges Angewiesensein verweist, lässt eine kollektive Identität wachsen, die einen inneren Zusammenhang über einzelne Interaktionsanlässe hinaus stiftet. Erst dieses gemeinsam geteilte Wissen um diese wechselseitige Abhängigkeit in der Aufgabenbewältigung, wenn diese von allen Beteiligten innerlich angenommen wird, entzündet die erforderliche Bereitschaft jedes einzelnen, mit persönlicher Energie in den Gruppenwerdungsprozess zu investieren.

> «Die Bereitschaft, sich in Gruppen und Teams zu engagieren, ist mit der unausgesprochenen Erwartung verknüpft, in seinen persönlichen Besonderheiten gesehen und geschätzt zu werden.»

In diesem schrittweisen Prozess mutieren die beteiligten Individuen von der Rolle des Teilnehmenden an einer Interaktion zu einem Mitglied einer Gruppe. Dieser überaus wichtige Transformationsprozess schafft einen sozialen Binnenraum, der sich auf stabile Weise gegenüber einem Außen ausdifferenziert. Sprachlich symbolisiert sich diese Ausprägung stabiler Zugehörigkeitsgrenzen in einem «Wir». In der Regel gibt es weitere Symbolisierungsformen der spezifischen Identität der sich zur Gruppe entwickelnden sozialen Einheit (Begrüßungsrituale, Kürzel in der Kommunikation, Abgrenzungsrituale gegenüber außen, etc.). Es ist von ausschlaggebender Bedeutung zu verstehen, dass die Mitgliedschaft in Gruppen durch ganz andere Erwartungen aufgeladen und konditioniert ist, als dies für die Mitgliedschaft in Organisationen der Fall ist. Mit der Festigung dieser für Gruppen charakteristischen, in der Regel emotional hoch besetzten Grenzziehung im Sinne einer klaren Innen/Außenrelation entsteht schrittweise auch die Fähigkeit, sich selbst als Einheit zu beobachten und diese Beobachtungen zum Gegenstand der Kommunikation zu machen. Die

Möglichkeiten zur Selbststeuerung mit Hilfe von Selbstreflexion und Selbstthematisierung sind immer schon ein Zeichen dafür, dass ein gruppenspezifisches Emergenzniveau erreicht ist.

Für Gruppen und Teams ist es außerdem bezeichnend, dass die schrittweise kommunikative Verdichtung des Miteinanders fast unvermeidlich ein in spezifischer Weise persönlich getöntes Binnenklima entstehen lässt. In Gruppen und Teams geht es deshalb nie nur um Aufgabenerledigung. Die Dichte des sozialen Miteinanders ruft ganz spezifische affektgeladene Erwartungen an die Qualität der Beziehungen der Mitglieder zueinander hervor:

«Im Prozess der Gruppenwerdung findet immer ein höchst subtiler Aushandlungsprozess statt.»

Die Bereitschaft, sich in Gruppen und Teams zu engagieren, ist in aller Regel mit der unausgesprochenen Erwartung verknüpft, dass jeder in seinen persönlichen Besonderheiten gesehen und in einem gewissen Ausmaß auch geschätzt wird, d.h. dass man füreinander als Individuen in einem recht umfassenden Sinne interessant ist. Die Reziprozität dieser Erwartungen, für einander auch auf einer persönlichen Ebene wichtig zu sein, lässt vielfach ein Klima der Vertrautheit, des Beachtetwerdens, der wechselseitigen persönlichen Wertschätzung entstehen. Klar ist, dass diese Erwartungshaltung eine höchst enttäuschungsanfällige Beziehungsdynamik stimuliert, die für viele der stark emotionsgeladenen Konflikte in Gruppen verantwortlich zeichnet. Auf der anderen Seite ist genau diese personalisierende Eigendynamik der Gruppe der Grund, warum die semantische Figur der Gruppe einen sozialen Ort in der modernen Gesellschaft signalisiert, an dem die Funktionalisierung des Einzelnen zumindest teilweise aufgehoben ist und an dem das Individuum in all seinen Facetten zur Geltung kommen kann.

Bei Gruppen und Teams haben wir es also mit sozialen Systemen zu tun, deren Kommunikationsgeschehen immer gleichzeitig um eine Aufgabenorientierung wie auch um die Erfüllung höchst persönlich getönter Erwartungen und Beziehungsqualitäten pendelt. Genau diese doppelte Fokusbildung und das damit verbundene Versprechen des eigenen persönlichen Vorkommens im Sinne eines «guten Platzes» ist es, was die spezifische Kohäsion dieser sozialen Systeme, d.h. ihren charakteristischen Zusammenhalt ausmacht; ein Umstand, der sie für ihr jeweiliges Organisations-Umfeld aber ziemlich schwer steuerbar macht.

Neben der Ausprägung der eben genannten Strukturmerkmale gilt es noch eine weitere Besonderheit hervorzuheben. Gruppen und Teams besitzen eine ausgeprägte Aversion gegenüber stabilen Einflussasymmetrien in ihrem internen Rollengefüge. Diese systemspezifische Sensibilität gegenüber ausbalancierten Einflussverhältnissen hat unterschiedliche Hintergründe; in jedem Fall schafft sie für die «Führbarkeit» von Gruppen ganz charakteristische Herausforderungen. Deshalb findet im Prozess der Gruppenwerdung immer ein höchst subtiler Aushandlungsprozess statt, in dessen Verlauf genauestens beobachtet wird, wie sich Einflussunterschiede herausbilden, welche Motive den jeweiligen Führungsinitiativen einzelner unterstellt werden können, wer sich mit seiner Meinung wie durchsetzen kann, etc. Diese in der Regel sehr konkurrenzbetonte Dynamik des Auskämpfens von Einflussunterschieden beruhigt sich erst, wenn ausreichend Erfahrungen gesammelt werden konnten, dass die Symmetrie wieder hergestellt wird und Einflussunterschiede von Situation zu Situation wechseln können. So wächst das Zutrauen, dass kein Mitglied die Gruppe dauerhaft für sich selbst und die Durchsetzung seiner persönlichen Interessen instrumentalisieren kann.

Die spezifische «Gruppendynamik», die den Entwicklungsweg von einfachen Interaktionssystemen hin zu dem, was wir als das Emergenzniveau von Gruppen bezeichnen, kennzeichnet, wirft ein gutes Licht auf die Eigenheiten, die diesen Typus sozialer Systeme ausmachen. Gruppen stehen vor charakteristischen Bestandsproblemen, deren wiederholter Bewältigung sie letztlich ihre besondere Leistungsfähigkeit verdanken. Sie müssen sich ihren Existenzgrund selbst erarbeiten und laufend Anstrengungen mobilisieren, um ihm tatsächlich gerecht zu werden. Sie brauchen eine außergewöhnliche Achtsamkeit, um ihren äußerst störungsanfälligen sozialen Zusammenhalt zu wahren und immer wieder zu erneuern. Letztlich sind sie darauf angewiesen, um die nicht erzwingbare «Mitmachbereitschaft» der Mitglieder zu gewinnen, deren persönlich getönte, an die Mitgliedschaft geknüpfte, Bedürfnisse, in einem gut ausbalancierten Verhältnis zu erfüllen. Gelingt ihnen die Bearbeitung dieser Problemfelder nicht, zerfallen sie. Das jeweils beobachtbare Geschehen in Gruppen lässt sich als höchst variantenreicher Lösungsversuch dieser dauerhaft aufrechtbleibenden Reproduktionsherausforderungen interpretieren.

Die Gruppe als entscheidender Faktor persönlicher Weiterentwicklung

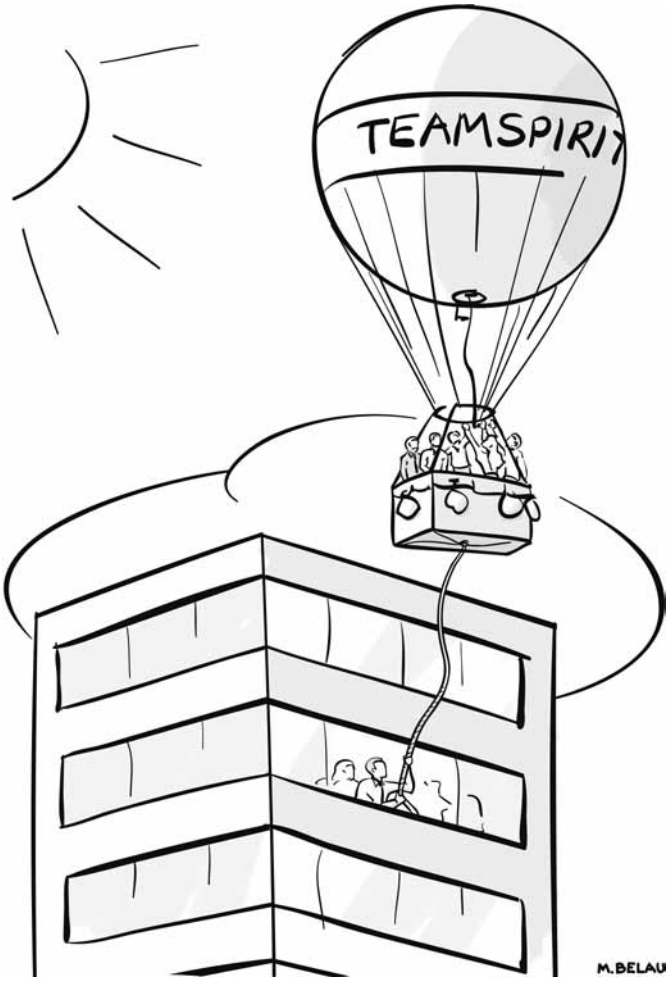
Roswita Königswieser

Wie sieht das Format aus? Was passiert?

Acht bis zwölf Teilnehmer, die einander kaum oder gar nicht kennen, bilden jeweils eine Gruppe. Unter der Leitung einer Trainerin/eines Trainers wird eine Woche hindurch die Situation – das «Hier und Jetzt» in dieser sogenannten Trainings-

gruppe (T-Gruppe) Thema sein. Ziel ist es, die sich aufgrund dieses «Hier und Jetzt» in der Gruppe entwickelnde Dynamik zu beobachten, und die dabei aufkommenden Beobachtungen und Gefühle mitzuteilen. Nur wenige Strukturelemente sind vorgegeben: die Trainingszeiten, die Zusammensetzung der Gruppen, die Trainer, das «Selbstbeobachtungsziel» und die Abfolge der Arbeitsformen wie Plenum (wenn mehrere Gruppen parallel laufen), T-Gruppe, Kleingruppen usw.

Anfangs haben die meisten Teilnehmer aufgrund des Fehlens vorgegebener Aufgaben und der Zurückhaltung der Trainer den Eindruck, «dass gar nichts passiert». Sie fühlen sich hilf- und orientierungslos. Doch das Autoritätsvakuum wird unweigerlich von Teilnehmern ausgefüllt – die Dynamik nimmt ihren Lauf. Es kristallisieren sich Beziehungs-, Einfluss-, Erwartungs- und Rollenunterschiede heraus. Anhand der nun einsetzenden Wahrnehmung und Thematisierung eben dieser Unterschiede bespricht man das «Hier und Jetzt», entwickeln sich Reflexion, Metakommunikation und die Identität der Gruppe. Einerseits erschafft die Gruppe sich selbst, andererseits verhält sie sich in Relation zu und Reaktion auf «vorgegebene Strukturen» (den organisationalen Rahmen der T-Gruppe, den Rollenunterschied Trainer/Teilnehmer, die Zeitstruktur, den Raum etc.). Anfangs geht es vor allem um Fragen wie: Welches Ziel haben wir eigentlich? Welchen Platz habe ich? Wann werde ich hier akzeptiert? Was wird von mir erwartet? Wer hat hier das Sagen? Wem kann ich vertrauen? Wer ist mir sympathisch bzw. unsympathisch? All das sind Themen, die Gruppen unterschwellig immer beschäftigen, die aber für gewöhnlich als «unsachlich» in den Latenzbereich abgeschoben werden.



Worin besteht das Lernpotenzial?

Üblicherweise bekommt man nur sehr indirekt mit, wie es anderen in der jeweiligen Situation geht, was bestimmte Verhaltensweisen auslösen, wie die anderen über einander und über einen selbst denken. «So etwas sagt man nicht». Man fürchtet, verletzend zu sein bzw. verletzt zu werden. Konstruktives Feedback als ein Herzstück der Gruppendynamik ist allerdings die Voraussetzung für soziales Lernen und der zentrale Motor der Selbststeuerung. Die spezifische Sensibilisierung der Wahrnehmung in Bezug auf andere, auf einen selbst und auf Latenzen (Unbewusstes) ist zwar ungewohnt und herausfordernd, stellt aber das besondere Lernpotenzial bezüglich sozialer Kompetenz und des Gruppengeschehens dar.

Es bedarf einer Portion Mut und Belastbarkeit, sich diesem außergewöhnlichen Lernsetting zu stellen. Aber die berührende Dynamik, das persönliche Betroffensein, das Umgehen mit Unsicherheit, das Feedback der Teilnehmer und des Trainers, das Erkennen der eigenen Muster, Stärken und Schwächen und der vielfältigen Zusammenhänge eröffnen einem Entwicklungsmöglichkeiten, die nicht so leicht zu überbieten sind: Man erfährt, wie man wirkt, was das eigene Verhalten bei anderen auslösen kann (z. B. Konflikte, Koalitionen, Rückzug), kann Selbst- und Fremdbild miteinander vergleichen. Die Fähigkeit, in Relationen zu denken, Symptome von Ursachen zu unterscheiden, nimmt zu.

Man lernt gleichzeitig auf drei Ebenen: Die persönliche Dimension wurde schon beschrieben. Auf der Gruppenebene geht es – verwoben mit der persönlichen – um das Erkennen von Strukturen, Prozessen, Rollen, Beziehungen, Erwartungen, Normen, Latenzen und deren Auswirkungen, es geht um Macht und Einfluss. Man erlebt z.B. mit, dass akzeptierte Führung nicht vom Charisma einer Person abhängt, sondern davon, wer die Gruppe bei der Bearbeitung von Problemen am besten voran bringt. Man spürt, dass die Führungsrolle kontextabhängig und nur im Zusammenhang mit den Beziehungsgeflechten zu verstehen ist. Dabei wird man unweigerlich mit den eigenen Erwartungen gegenüber Autoritäten (das ist vorerst einmal der Trainer) konfrontiert, indem man lernt, die «mitgebrachten» Vorstellungen und Projektionen zu reflektieren.

Die dritte Ebene ist die Reflexion, die Metakommunikation. Wie in Zeitlupe bzw. wie durch ein Vergrößerungsglas werden

Gruppenphänomene – etwa die Auswirkung von Unterschieden (z.B. die Entstehung von Außenseitern oder Subgruppen bzw. der Umgang damit) – radikal und hautnah spürbar, besprochen und reflektiert. Die Selbsterfahrung, die erweiterte Wahrnehmung gegenüber Gruppenphänomenen und die Fähigkeit, all das zu reflektieren sind in diesem Prozess eng miteinander verwoben. Feedback reduziert die «blinden Flecken». Sensibilität und Achtsamkeit werden intensiviert, weil Erleben und Erkennen Hand in Hand gehen. Der eigene Anteil am Geschehen wird transparent.

«Man wird unweigerlich mit den eigenen Erwartungen gegenüber Autoritäten konfrontiert, indem man lernt, die 'mitgebrachten' Vorstellungen und Projektionen zu reflektieren.»

Da sich die Aufmerksamkeit auf das gegenwärtige Geschehen konzentriert, kann man im gruppendynamischen Prozess besser wahrnehmen, was auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Dimensionen in einem selbst passiert und was umgekehrt das eigene Verhalten in der Gruppe auslöst. Die wache Präsenz – gedanklich, körperlich, emotional – ist die Voraussetzung dafür, dass uns die Kategorien unseres Denkens und unsere Gefühle bewusst werden und wir sie in einen anderen inneren Kontext setzen können. Somit können sich Haltungen und Vorstellungen nachhaltig verändern.

Risiken der Trainingsgruppe

Fritz B. Simon

Dass das Setting der T-Gruppe nicht mehr die Aufmerksamkeit erhält, die es unserer Meinung nach verdient, und teilweise in Verruf geraten ist, lässt sich mit ihren (nicht zu unterschätzenden) Risiken erklären. Es sind unserer Einschätzung nach im Wesentlichen drei Aspekte, die riskant sind. Sie alle resultieren aus der eigenartigen und einzigartigen Mischung von Personenorientierung und Sachorientierung der Kommunikation in Gruppen generell.

1. Wenn in der Trainingsgruppe der Fokus der Aufmerksamkeit in erster Linie auf die Personen und ihre Psychodynamik gerichtet ist statt auf die Muster der Kommunikation, dann kann die Gruppe zu einer Art «Encounter»- oder Therapie-Gruppe mutieren. Die Beziehungsebene bzw. Sozialdimension der Kommunikation steht dann im Mittelpunkt, und die Tatsache, dass in der Realität Gruppen so gut wie nie ohne eine sachliche Aufgabe entstehen, die ihrer Existenz erst Sinn verleiht, wird vergessen. Die «Klärung» personaler Beziehungen wird dann zum Selbstzweck, und die Komplexität der Wechselbeziehung zwischen persönlicher und sachlich-funktionaler Beziehung wird unangemessen zugunsten einer Psychologisierung des Geschehens reduziert.

   Dieses Risiko ist nach unserer Erfahrung aber nur dann gegeben, wenn der Trainer die Gruppe primär als sozialpsychologisches Phänomen betrachtet und – im Extremfall – ihre Dynamik durch die Addition der Psychodynamik ihrer Mitglieder zu erklären sucht. Eine systemtheoretische Sicht auf die Gruppe als Kommunikationssystem – die vor 30 Jahren noch nicht zur Verfügung stand – reduziert dieses Risiko.

2. Ganz ähnlich ist das Risiko zu beurteilen, dass Mitglieder zwecks «Umarbeitung» von ihren Arbeitgebern oder Vorgesetzten in solch ein Training geschickt werden und der Trainer diesen heimlichen (besser: unheimlichen) Auftrag annimmt. Das Ziel der Gruppe ist dann das «Durchkonfrontieren» der Teilnehmer, d.h. der Trainer fokussiert wiederum seine Aufmerksamkeit primär auf die Teilnehmer als Individuen statt auf den Gruppenprozess bzw. die Herausbildung funktioneller oder dysfunktioneller Strukturen. Stattdessen konfrontiert er die Teilnehmer mit ihren speziellen «Macken» oder auch nur den sich zeigenden Eigenheiten.

   Für den Einzelnen mag solch eine Konfrontation nützlich sein, sie kann aber auch traumatisch wirken – vor allem wenn dieses Konfrontiertwerden fremdmotiviert (d.h. ohne eigenen Leidensdruck) erfolgt. Über Gruppenprozesse und die Bedingungen der Emergenz der Gruppe als Mittel der Nutzung kollektiver Intelligenz ist in diesem Fall nicht viel zu lernen.

3. Der dritte Risikofaktor besteht darin, dass die – wie bereits oben angedeutet – Gruppenerfahrungen undifferenziert auf Organisationen hochgerechnet werden. Konkret heißt dies, dass die Organisation als Netzwerk von Gruppen (Teams) konzeptualisiert wird. Das wird weder der Organisation und ihrer Logik und Rationalität gerecht, noch der Gruppe oder dem Team als spezieller Sozialform, die bestimmte Qualitäten hat, die sich von denen der Organisation unterscheiden. Während in Organisationen Erfahrungen der Vergangenheit in Strukturen und Routinen – dem Wissen der Organisation – ihren Niederschlag finden, gewinnen Teams ihre Qualität immer dort, wo es um die Bewältigung von Zukunft und Nicht-Wissen geht...

Die hier (nur) skizzierten Risiken sind unseres Erachtens dann begrenzt, wenn die Trainingsgruppe systemtheoretisch kon-

zeptualisiert wird und aus diesem konzeptuellen Rahmen die Lernziele und entsprechend auch die Interventionsstrategien des Trainers abgeleitet werden. Aber – das sei unumwunden eingestanden – auch solch eine «systemische Gruppendynamik» ist nicht gefeit vor den genannten Risiken.

Vor derartigen Ambivalenzen gibt es generell keinen Schutz, denn alles, was im positiven Sinne wirksam und nutzbar ist, ist es in der Regel auch im negativen Sinne...

Back to the Roots? – Was das formale Setting angeht: ja – was die Inhalte betrifft: nur begrenzt.

Dr. Roswita Königswieser

Geschäftsführende Gesellschafterin von KÖNIGSWIESER & NETWORK

Kontakt:
roswita.koenigswieser@koenigswieser.net

Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke und Geschäftsführender Gesellschafter der osb Wien Consulting GmbH

Kontakt:
rudolf.wimmer@osb-i.com

Prof. Dr. Fritz B. Simon

Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke und Geschäftsführender Gesellschafter der Simon, Weber & Friends Systemische Organisationsberatung GmbH

Kontakt:
FritzB.Simon@uni-wh.de

Literatur

- **Königswieser, R. (Hrsg) (2004).** Gruppendynamik in der Organisationsentwicklung. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 2, Dezember.
- **Königswieser, R. & Pelikan, J. M. (1990).** Anders – gleich – beides zugleich. Unterschiede und Gemeinsamkeiten in Gruppendynamik und Systemansatz. In: Zeitschrift für Gruppendynamik, Januar.
- **Pelikan, J. M. (2004).** Gruppendynamik als Hybrid von Organisation und Interaktion. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Heft 2, Dezember.
- **Simon, F. B (2007).** Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer, [4. Aufl. 2013].
- **Simon, F. B. (2004).** In-Teamitäten. In: Simon, F. B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd. Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Carl-Auer, 3. Aufl. 2009, S. 142–159.
- **Edding, C. & Schattenhofer, K. (2012).** Einführung in die Teamarbeit, Carl Auer.
- **König, O. & Schattenhofer, K. (2011).** Einführung in die Gruppendynamik, 5. Aufl. Carl Auer.
- **Wimmer, R. (2010).** Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen T-Gruppe; in: Heintel, P. (Hrsg.): Betrifft: Team. Dynamische Prozesse in Gruppen, 2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 36–52.

OrganisationsEntwicklung –
Ihr Partner in allen Veränderungsprozessen

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

OrganisationsEntwicklung berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✔ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✔ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank www.zoe.ch mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✔ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen
- ✔ Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung"

Mehr Informationen: www.fachverlag-shop.de/zoe

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder **per Telefon**: 08 00 / 000-16 37

☐ **Probeabo** inkl. Online-Datenbank

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung" gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung" zum Jahresvorzugspreis von € 97,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OENK0084

☐ **Jahresabo** inkl. Online-Datenbank

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung" direkt zum Jahresvorzugspreis von € 97,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OEN00030

☐ **Studentenabo** inkl. Online-Datenbank

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung" direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 48,50 inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00017

* Auslandspreise finden Sie unter www.fachverlag.de/bezugspreise

www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote im Shop:

- Dossiers zu aktuellen Themen
- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

OrganisationsEntwicklung

☐ Firma ☐ Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ Ort

/

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

. .

Geburtsdatum

☐ Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X

Datum, Unterschrift

☐ Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung".

Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

☐ Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

☐ Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt