

Organisation trifft Gruppe - von der Gruppendynamik zur Organisationsdynamik -

Eröffnungsvortrag von Dr. Monika Stützle-Hebel, DGGO,
bei der Fachtagung „Organisation organisieren“, vom 12. bis 14. Juni 2008 in Königswinter

Wie kommen Gruppendynamiker dazu, sich mit Organisation zu befassen? Und wie kommt ein Verband, der bisher primär TrainerInnen für Gruppendynamik ausgebildet und Leitungspersonen, Führungskräfte und BeraterInnen in gruppendynamischer Kompetenz fortgebildet hat, dazu, sich mit Organisationen zu befassen? Was können die Spezialisten für Gruppen Spezifisches für die Betrachtung und Steuerung von Organisationen beitragen?

Im Folgenden werde ich erläutern, wie eng Gruppendynamik schon immer mit Organisationsfragen und Organisationsdynamik zusammenhängt. Dies möchte ich unter drei Blickwinkeln tun: Erstens dem historischen Bezug zwischen Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, zweitens der Verwobenheit von Gruppe und Organisation heute und drittens einer Annäherung an Organisationsdynamik über die Konzepte, Haltungen, Paradigmata und Praxeologie der Gruppendynamik.

Wenn ich im Folgenden von „Gruppendynamik“ spreche, so meine ich Gruppendynamik

- als sozialwissenschaftliche Forschungsdisziplin, die zurückgeht auf Lewin und seine Mitarbeiter,
- als Wissenschaft von der Steuerung komplexer Gruppenprozesse (Praxeologie), die die gesammelten Erfahrungen der vergangenen 40 Jahre Forschung und Praxis zu einem Verfahren gebündelt und ausdifferenziert hat, mit dessen Hilfe Gruppenprozesse beeinflusst werden können und das in eigenen Aus- und Fortbildungen gelehrt wird,
- als das daraus abgeleitete Verfahren zum Erlernen von Gruppen- und Leitungskompetenz, wie es in der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO) und in der Sektion Gruppendynamik des Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) institutionalisiert ist und kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Von dem Phänomen, das ebenfalls mit „Gruppendynamik“ bezeichnet wird, werde ich überwiegend als „Dynamik des Gruppengeschehens“ sprechen.

1. Die eineiigen Zwillinge

Theorie und Praxis der Gruppendynamik sind untrennbar mit Kurt Lewin und seiner Forschungstätigkeit verbunden. Nach seiner durch das Nazideutschland erzwungenen Emigration in die USA arbeitete er mit Gruppen vor allem auch im Kontext der Beratung und Entwicklung von Organisationen: in Firmen, Stadt- und Sozialverwaltungen und bei der Stadtentwicklung. Für ihn waren Gruppen das zentrale Medium, um Organisationen dahingehend zu entwickeln, dass sich die Menschen darin mehr beheimatet fühlten, aber auch produktiver sein konnten. Er nutzte organisationsinterne Gruppen für die Diagnose und für seine organisationsbezogenen Interventionen.

Sein zweiter Zugang zu Gruppen war ein pädagogischer: er nutzte Gruppen und Gruppendiskussionen für das Verändern von professionellem Verhalten, z.B. von Sozialarbeitern.

Das in diesen Arbeiten entstandene Interesse an den in Gruppen wirksamen dynamischen Prozessen – der Gruppendynamik – kombinierten Lewin und seine Kollegen mit seinem

Forschungsansatz – der Aktionsforschung – und entwickelten das gruppenspezifische Laboratorium als eine spezifische Form der Erkenntnisgewinnung über Gruppendynamik.

Im Verlaufe dieser Forschungslaboratorien kam es zu der Entdeckung, dass die Anwendung der Prinzipien von *Metakommunikation im Hier-und-Jetzt mittels Feedback* in Gruppen nicht nur geeignet ist, etwas darüber zu erfahren, was in diesen – und allgemein – in Gruppen geschieht, sondern dass damit bei den Beteiligten auch eine personale Entwicklung evoziert wird und Fertigkeiten in der Leitung von Gruppen und der Gestaltung von Gruppenprozessen erworben werden. (vgl. 3.3)

Lewin postulierte im Folgenden eine enge Wechselwirkung und Parallelität zwischen personaler Entwicklung und Organisationsentwicklung und wandte dieses Postulat in seiner Arbeit mit Organisationen auch konsequent an. Er ging einerseits davon aus, dass personale und organisationale Entwicklung sich gegenseitig bedingen, dass die Person sich in ihrem Verhalten ändern kann, indem sich ihre organisationale Umgebung verändert, und andererseits die Veränderung des Verhaltens von Personen auch die Organisation zu Veränderungen veranlasst. Auch sein Entwicklungsparadigma „Unfreezing – changing/moving – refreezing“ gilt in seinen Augen für Personen und Organisationen gleichermaßen: es braucht eine Irritation aufgrund des Erkennens der Dysfunktionalität des eigenen Verhaltens bzw. der eigenen Strukturen und Abläufe, damit eine Person oder eine Organisation in Bewegung kommt, anderes ausprobiert und zu neuen, adäquateren Verhaltensweisen bzw. Strukturen und Abläufen wechselt. Dieses wird dann beibehalten, bis sich aufgrund weiterer Veränderungen wieder Dysfunktionalität einstellt.

Führt man sich diese historische Parallelität der Entwicklung der Gruppendynamik als Methode zur Persönlichkeitsentwicklung und zum Lernen über Gruppenprozesse einerseits und ihrer Anwendung im Rahmen von Organisationsveränderungsprojekten andererseits vor Augen, so wird einsichtig, warum Bert Voigt in seinem Vortrag vor der Sektion Gruppendynamik im DAGG 2004 die Gruppendynamik und die Organisationsentwicklung als eineiige Zwillinge bezeichnet hat. Er hob dabei hervor, dass für beide Entwicklungslinien – also jeden der beiden Zwillinge – das Paradigma von Lewin et al kennzeichnend und zentral ist:

1. die Sichtweise, dass zwischen Aufgabe und Prozessebene eine Wechselwirkung besteht, und
2. das zirkuläre, selbstreferentielle Verhaltensmodell des Feedbackkonzepts.

Besonders im Deutschland der Sechziger und frühen Siebziger Jahre weckten die mit den ersten gruppenspezifischen Laboratorien verbundene Auseinandersetzung mit autoritärer Macht und das intensive Gruppenerleben eine starke Faszination an dieser Form des emanzipatorischen Lernens. Die „Einheirat des Therapeutischen“ (Voigt 2004) – der Encounterbewegung und der Psychoanalyse – führte sodann dazu, dass die gruppenspezifische Forschung und Praxis in Deutschland die Entwicklung des Individuums überbetonte. Die Autoritätsproblematik wurde einseitig fokussiert, Trainerabstinenz und die Förderung von Regressionstendenzen wurden methodische Dogmata, daneben setzte eine zunehmende methodische Verwilderung ein. Diese Entwicklung der gruppenspezifischen Praxis wie auch die Privatisierung dieser Lernform und die Tabuisierung von Arbeits-Organisationen als Arbeits- und Forschungsfeld für Gruppendynamiker schränkten die Anschlussfähigkeit der Gruppendynamik in Deutschland für Organisationen über längere Zeit ein.

Dennoch hatte und hat die Weiterentwicklung des theoretischen und methodischen Know-how der Gruppendynamik bezüglich des Lernens über Machtprozesse, die Wechselwirkung von Struktur und Prozess in sozialen Gebilden (von kleinen Gruppen bis hin zu Organisationen), über Feedback-Prozesse und das Lernen angemessener Beziehungsgestaltung eine hohe Relevanz für die Organisationsentwicklung und die Beratung von Organisationen. Es war nur folgerichtig, dass Organisationen parallel zu dem beschriebenen „Umweg über das Individuum“ (Voigt 2004) in den

Siebziger Jahren das Tätigkeitsfeld von Gruppendynamik-TrainerInnen wurden. Prominente Vertreter der Sektion Gruppendynamik im DAGG wie Klaus Doppler, Cornelia Edding und Bert Voigt waren Anfang der 80er Jahre führend an der Gründung der Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) beteiligt. Auch innerhalb des Gruppenverbandes DAGG hat sich die Sektion Gruppendynamik ausdrücklich dem Feld der Organisation zugewandt, was 2007 in einem neuen Namen Ausdruck fand: Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO).

2. Die Verwobenheit von Gruppe und Organisation

Im Team begegnen sich Gruppe und Organisation

Unter Team können wir mit Hemp (2004) den um ein Tätigkeitsfeld herum gebildeten Sozialkörper Gruppe verstehen. In einem Team innerhalb einer Organisation treffen die individuellen Belange der Teammitglieder mit den Belangen der Organisation zusammen, moderiert durch die unvermeidliche Gruppendynamik. Gruppendynamik und Organisationsdynamik greifen und wirken im Team ineinander.

Erfolgreiche Organisationen brauchen Teams

Ohne Binnendifferenzierung (Strukturierung der Abläufe, Hierarchisierung der Mitglieder) kann eine Organisation nicht erfolgreich sein. Die Paradoxie des Erfolgs der Hierarchie besteht nun aber darin, dass sie aufgrund ihres Erfolgs immer komplexer wird und diese Komplexität letztendlich nur mittels nicht-hierarchischer Kooperation bewältigen kann (Wimmer 1991). Aufgrund der zunehmenden Interdependenz von Arbeitsprozessen kann die Hierarchie die Aufgaben nicht mehr alleine bewältigen und die Organisation ist gezwungen, diese von Arbeitsgruppen und Projektteams erfüllen zu lassen. Damit führt gerade der Erfolg der Hierarchie zum Außerkräfttreten der organisatorischen Logik: Es entstehen Teams, die dem Prinzip der Selbstorganisation und des nicht-hierarchischen Handelns folgen, und die in der Organisation arbeitenden Individuen entwickeln ihre Autonomie. So sind erfolgreiche Organisationen durch einen doppelten Widerspruch gekennzeichnet: Hierarchische Über-/Unterordnung steht im Spannungsverhältnis mit individueller Autonomie und hierarchische Einzelarbeit kollidiert mit notwendiger Teamarbeit (Hemp 2004).

Mit dieser Change-Realität der Horizontalisierung und Deregulierung von Organisationen, der Reduzierung von Hierarchieebenen und Erweiterung der Führungsspannen werden das Prozesswissen der Gruppendynamik und ihr Wissen um die Steuerung und Entwicklung von Gruppen für Organisationen immer bedeutsamer und zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. (Buchinger 1991; Voigt 2004)

Organisationen erzeugen neue Gruppen

Die Anforderungen an Organisationen sind heute durch Komplexität, Ungewissheit und Kurzlebigkeit gekennzeichnet. Dies hat gravierende Auswirkungen auf die organisationsinternen Gruppierungen: ihre Mitglieder sind kulturell und fachlich oft hoch diversifiziert, ihre personelle Zusammensetzung ändert sich häufig und ihre Lebensspanne ist kurz (Edding 2007).

Mittlerweile sind eine Vielzahl neuer Gruppen in Organisationen entstanden: Führungskreise, Communities of Practice, Learning groups, Virtuelle Teams, eLearning auf Internet-Plattformen, Telekonferenzen, Steuerungsgruppen, Projektgruppen. Sie haben neue und unterschiedliche Aufgabenstellungen zu bewältigen. Sie stellen aber auch neue, bisher nicht gewohnte Kontaktformen dar.

Aufgrund der Komplexitätssteigerung wird es für die Individuen zunehmend notwendig, mehreren Gruppen anzugehören. Sie kommen dabei gar nicht umhin, diese verschiedenen Gruppen

miteinander zu vergleichen. So werden die Gruppen reflexive soziale Systeme, was wiederum deren Dynamik verändert, insbesondere, wenn die Reflexion in der Gruppe explizit stattfindet (Hemp 2004). Dass dies auch Rückwirkungen auf die Organisationsdynamik hat, ist schon fast selbstredend.

Die Mehrfachzugehörigkeit der Einzelnen hat darüber hinaus noch weitere Folgen für die Gruppendynamik: Sie labilisiert nicht nur die Verhaltenssicherheit der Einzelnen sondern auch ihre Zugehörigkeit zu diesen Gruppen und ihre Identifikation mit und Loyalität gegenüber diesen Gruppen. Die interindividuelle wie auch die intergrupale Konkurrenz verkomplizieren sich, und werden dadurch schwerer greifbar und steuerbar. Hier wie auch bei Intergruppenkonflikten werden die Konfliktlinien verwischt, Intransparenz und innere Blockaden sind die Folge. Gleichzeitig werden Inter-Gruppen-Konflikte in die Personen verlagert, mit weitreichenden psychischen und gesundheitlichen Folgen (z.B. Burnout).

Paradoxie der Veränderung in Organisationen

So hat C. Edding (2007) eine ganze Reihe von Auswirkungen der Veränderungen in den Organisationen auf Gruppen beobachtet: Vereinzelung im Einzelkämpfertum, reduzierte Zugehörigkeit, mehr Konkurrenz, weniger Beziehungserleben, was sowohl als Verlust als auch als Befreiung erlebt wird, eine mittlere Einlasstiefe der Gruppen- oder Teammitglieder, Desorientierung aufgrund von zu wenig Führung, was Angst auslöst, Profilierungsdruck, der sowohl als Chance als auch als Zwang erlebt wird, weniger Raum für Soziales aufgrund der Arbeitsverdichtung.

Unter den neuen Anforderungen an Organisationen kommt es somit einerseits zu einem Bedeutungszuwachs von Gruppen und zugleich zu einer Labilisierung und Kurzfristigkeit derselben (Edding 2004).

Veränderte Bedeutung von Teamarbeit

Wurde früher Teamarbeit eingeführt, dann vor allem mit der Intention, die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und ihrer Arbeit und ihre Motivation zu steigern. Zur Humanisierung der industrialisierten Arbeitswelt standen die Belange des Individuums im Zentrum. Heute dagegen soll Teamarbeit dazu dienen, die Informationskomplexität zu durchdringen, zu Entscheidungen in hochkomplexen Fragestellungen zu finden und Prozesse zu steuern (Edding 2007). Damit ist Teamarbeit heute vorrangig – oder auch ausschließlich – durch Organisations-Belange motiviert (Hemp 2004). Welche Auswirkungen das auf die Gruppendynamik in diesen Teams hat und welchen Paradigmen-Wechsel das für Teamentwicklung und Organisationsentwicklung erfordert, ist noch unerforscht.

Konsequenzen für Beratung

Diese beschriebenen Veränderungen der Gruppen in Organisationen machen für die Beratungs-Profis einen genaueren Blick nötig (Edding 2007). Sie müssen die Rahmenbedingungen der Organisation wie der beratenen Gruppe bzw. des beratenen Teams erkennen und ebenso berücksichtigen wie deren Aufgabe und Zielsetzung. Erst auf diesem Hintergrund können Sie nach der in diesem Team möglichen und passenden Kooperationsform suchen. Bei alledem ist es wichtig, die stete Wechselwirkung mit der Organisation (und letztlich sogar noch mit deren Umfeld) im Blick zu haben und einzubeziehen. Aus der hohen Komplexität folgt: *Stetige forschende Haltung!* wie sie dem Paradigma der Gruppendynamik entspricht (vgl. 3.3).

Koevolution von Organisation, Gruppe und Individuum

Organisation, Gruppe und Individuum entwickeln sich miteinander. Veränderungen in einem System wirken auf die anderen Systeme und werden dort verarbeitet, aufgenommen oder abgewehrt und diese Verarbeitung in einem System wirkt wiederum auf die je anderen Systeme zurück (Hemp 2004).

Eine (Unternehmens-) Kultur kann man nur durch Veränderung der Wahrnehmungen und Einstellungen der Menschen verändern (Reick/Hagemann 2007). Lewin (1969) sieht in der Gruppe den hervorragenden Ort, wo diese Veränderungen gelingen können.

Notwendige Aushandlungsprozesse

Die Hierarchien delegieren immer mehr Verantwortung für Entscheidungen und Konfliktlösungen an Gruppen und Teams. Um zu tragfähigen Ergebnissen zu kommen, müssen die Mitglieder innerhalb dieser Gruppen aber auch die Gruppen untereinander ihre unterschiedlichen Interessen, ja manches Mal auch Interessens-Gegensätze klären und aushandeln. Statt Entscheidung „von oben“ sind Aushandlungsprozesse nun die Voraussetzung für gelingende Kooperation, was eine hohe Gruppenkompetenz erfordert.

Spannungsverhältnis zwischen Organisation und Gruppe

Gruppe und Organisation seien natürliche Feinde, meint Pesendorfer (1993). Die Organisation verlange von ihren Gruppen die Öffnung ihrer Grenzen, damit die Kooperation zwischen den Gruppen gelingt. Handeln Vertreter einzelner Gruppen etwas aus, dann nähern sie sich einander und damit den je anderen Gruppen an und gefährden ihre Zugehörigkeit zu ihrer eigenen Gruppe. Die organisatorisch erforderliche personelle Fluktuation gefährdet Kohäsion und Zugehörigkeit und damit den Bestand einer Gruppe.

Die Beschleunigung der Prozesse kollidiert mit dem Zeitbedarf von Teamarbeit und der hohe Kontrollbedarf der Organisationen prallt auf die potentielle Un-Kontrollierbarkeit von Gruppenprozessen.

Der erhöhten Bedeutung von Teams aufgrund der Komplexitätssteigerung steht also eine möglicherweise existenzielle Gefährdung ihres gruppalen Charakters gegenüber.

Gruppe ist ein menschliches Grundbedürfnis

Teams streben danach, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Sie sind aber immer auch „Gruppe“, und eine Gruppe ist immer mehr als nur ein Instrument zur Erreichung eines bestimmten Zieles. Dieses Mehr, das Gruppe ausmacht, ist emotional, kommunikativ, sozial. Es ist auf die evolutionäre und psychogenetische Gruppenbezogenheit des Menschen zurückzuführen. Menschen brauchen Gruppe, wenn auch individuell unterschiedlich stark. In Organisationen herrscht aber vielfach noch der Glaube, man brauche dieses Mehr nicht, es störe vielmehr die funktionalen Prozesse. Die Gruppenbezogenheit des Menschen steht also grundsätzlich im Konflikt mit der Funktions- und Zielbezogenheit der Organisation. Der Ort, wo dieser Konflikt zutage tritt, ist das Team.

Organisationsdynamik

Aus diesen diversen Widersprüchen zwischen Team bzw. Gruppe einerseits und Organisation andererseits speist sich die Organisationsdynamik (Buchinger 1991). Gruppendynamik kann eine Menge dazu beitragen, sie zu verstehen und mit ihr umzugehen.

3. Annäherung an Organisationsdynamik

Organisationsdynamik ist zunächst – ähnlich der Gruppendynamik als Dynamik im Gruppengeschehen – ein schwer fassbares Phänomen in Organisationen, das man mehr intuitiv spürt und das man kaum exakt beschreiben kann. Man wird dessen Teil und Mitgestalter, sobald man mit einer Organisation in Kontakt tritt. Ich möchte den Begriff für jenen Teil der Dynamik in einer Organisation verwenden, der mit den organisationalen Aspekten und mit deren Wechselwirkung mit der Gruppendynamik der Teams oder Gruppen und der Psychodynamik der Individuen innerhalb der Organisation zu tun hat. Sie steht mit der organisationalen Prägung des Verhaltens der einzelnen Organisationsmitglieder und ihrer Beziehungsgestaltung, der

Gruppendynamik der organisationsinternen Gruppen und der Inter-Gruppen-Prozesse, aber auch mit der Prägung des Organisationsgeschehens durch die Individuen und Gruppen und deren Psychodynamik bzw. Gruppendynamik in Beziehung. Auch die Einflüsse der Umwelt – die Gesellschaft, der Markt und das Marktgeschehen wie auch kooperierende und konkurrierende Organisationen – spielen hier eine Rolle.

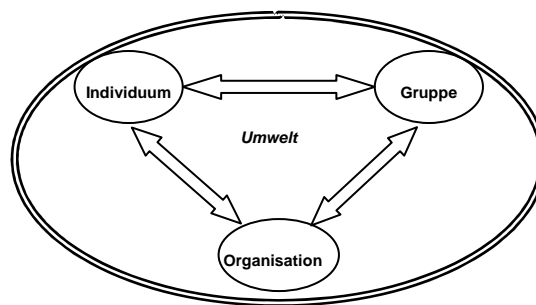


Abb. 3.1: Organisationsdynamik

3.1 Gruppendynamische Konzepte und Haltungen als Zugang zur Organisationsdynamik

Die Gruppendynamik hat eine ganze Reihe von Konzepten entwickelt und geht mit einer spezifischen Haltung an Training und Beratung heran, die für die Arbeit mit Organisationen außerordentlich nützlich ist.

Das Eisbergmodell einer Organisation

Betrachten Sie Organisationen als einen Eisberg und Sie werden mehr sehen: Oberhalb der Wasseroberfläche, für alle sichtbar, sind die formalen, offiziellen Strukturen und Abläufe der Organisation, die offiziellen Inhalte und die offiziellen Aussagen der Organisationsvertreter. Unterhalb der Wasseroberfläche entfaltet sich die Organisationsdynamik: das informelle Kräftespiel um Macht und Einfluss, um Zugehörigkeit und Identifikation, um verdeckte Interessen und Interessenskollisionen, ungeschriebene Normen, Werte- und Zielkonflikte, Tabus und Mythen, Grundkonflikte ... Hier geht es auch um den Beziehungsaspekt der Strukturen, Abläufe und Aussagen. So erfordern beispielsweise die stattfindenden Veränderungen ein unternehmerisches Mitdenken und Handeln der Mitarbeiter. Dazu braucht es auch eine neue Führungskultur. Nun wird ein Führungsleitbild entwickelt, das die Norm der Partnerschaftlichkeit und des Mitunternehmertums hervorhebt. Doch die Art und Weise, wie das Führungsleitbild entwickelt wird (ausschließlich von Personalführung und Vorstand), und die Formulierungen darin spiegeln eine nach wie vor herrschaftliche Form der Beziehungsgestaltung. Wird sich so eine neue Führungskultur entwickeln?

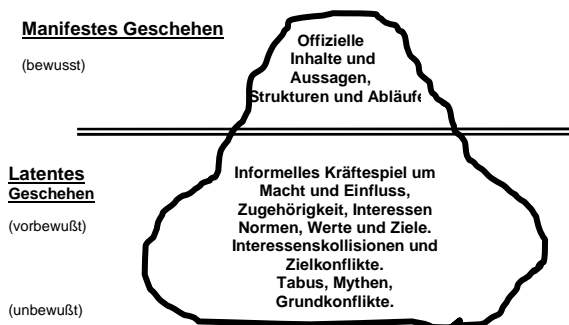


Abb. 3.2: Eisbergmodell der Organisation

Kontextabhängigkeit einzelner Probleme

Wenn alles mit allem in dynamischer Wechselwirkung steht, wäre es zu kurz gegriffen, wenn man eine bestimmte Fragestellung isoliert betrachten würde. Der Kontext muss also immer mit betrachtet werden. Diese Sichtweise führt dazu, dass z. B. der Auftraggeber als Teil der Situation und damit des Problems betrachtet und in die Organisations- und Problemdiagnose einbezogen wird. Oder dass z.B. die zunächst unerklärliche Demotivation eines Mitarbeiters mit den Wirkungen einer leistungsbezogenen individuellen Entlohnung im Kontext von Teamarbeit in Verbindung gebracht wird.

Die Beraterrolle ist zugleich „drinnen“ im System und „draußen“

Ein Berater wird, sobald er in Kontakt mit dem System tritt, bei aller notwendigen Distanz („draußen“) immer auch zu einem Teil desselben („drinnen“). Diese Sicht schärft die Achtsamkeit für die Beraterrolle und betont die Notwendigkeit, die Spannung zwischen diesen beiden Positionen zu halten: sich einlassen und dadurch das Wirken der Kräfte spüren („drinnen“ sein) und zugleich sich außerhalb stellen, um immer wieder aus einer distanzierten Perspektive diagnostizieren zu können und das System seine Selbstorganisationskräfte entfalten zu lassen. Diese Sicht macht auch bescheiden, indem sie davon ausgeht, dass es keine Objektivität gibt. Und sie macht achtsam, indem aus ihr folgt, dass jede Daten- oder Informations-Erhebung zum Zwecke einer „Diagnose“ immer schon eine Intervention ist.

Empathie plus Konfrontation

Aus diesem Rollenverständnis resultiert ein Berater-Verhalten, das empathisch und konfrontierend zugleich ist. Bei Organisationsveränderungen wird leicht vergessen, dass die Träger der Veränderung Menschen und Gruppen sind, die erreicht werden müssen. Nur eine „haltende Konfrontation“ ermöglicht eine Erschütterung, die nicht in Fluchtimpulse führt, sondern zu einem von Zuversicht getragenen Veränderungswunsch.

Feedback-Schleifen als entscheidende Entwicklungsimpulse

Einem differenzierten Feedback, das die Zusammenhänge zwischen den Wahrnehmungen, Empfindungen, Kognitionen, Reaktionen und Handlungen der Beteiligten erhellt, wird auch im Organisationskontext ein bedeutendes Entwicklungspotenzial zugeschrieben. Dabei geht die Gruppendynamik davon aus, dass nicht nur das Feedback von außen hilfreich ist, sondern dass ein System in der Lage ist, mittels sukzessiver Feedbackschleifen sich selbst zu beforschen und dadurch selbststeuernd weiter zu entwickeln.

Emotionen sind wichtige Indikatoren

Für die Bewältigung der organisationalen Aufgaben scheinen Emotionen nicht wichtig. Im Gegenteil. Sind sie unangenehm, so werden sie als unpassend und deshalb störend betrachtet, lediglich angenehme Emotionen sind „nice to have“. Damit geht einem System aber eine enorm wichtige Informationsquelle verloren. Emotionen sind sehr frühzeitige Indikatoren dafür, wie wir unsere Situation, unsere Mitmenschen und unsere Umwelt wahrnehmen und welche Bedeutung dies für uns hat – lange bevor uns dies alles, wenn überhaupt je, bewusst wird. Das Handeln aller Menschen und Gruppen ist gesteuert durch deren subjektive Wirklichkeit (vgl. 3.2 Konzept des Lebensraums). Der Schlüssel zum Erkennen und Verständnis derselben sind die Emotionen der Beteiligten Personen. Wer diese nicht kennt, hat also wenige Möglichkeiten, sich selbst oder Gruppen zu steuern. Deshalb sind Emotionen auch beim Feedback so wichtig: sie sind oft der Einstieg in Feedback- und Erkenntnisprozesse, die die Basis von Veränderungen darstellen.

Freiheit durch Transparenz

Wer einmal Erfahrungen in einem gruppendynamischen Training gemacht hat, weiß, wie befreiend es ist, wenn die Prozesse, die Kontextgebundenheit von Verhalten und die Interdependenz der Personen in einer Gruppe oder der Gruppen in einer Organisation transparent werden. Es ist eine Freiheit, die in einer Erweiterung der Handlungsoptionen besteht. Im Vertrauen auf ihre befreiende Wirkung wird ein gruppendynamischer Berater deshalb stets großen Wert auf weitestmögliche Transparenz für möglichst alle in einem System sorgen.

Widerstand ist willkommen

Jeder Schritt, der ein System in eine Richtung bewegt, löst einen Gegenimpuls aus, der auf Verharren gerichtet ist. Diejenigen, die Veränderung anstreben, empfinden dies als Widerstand. Einem gruppendynamischen Berater ist Widerstand willkommen, denn Widerstand signalisiert, dass Bewegung in die Organisation kommt. Auf dem Hintergrund der Rangdynamik in Gruppen (Schindler 1971) unterscheidet er die beteiligten Personen von den Rollen, die sie in diesem Kräftespiel eingenommen haben. Das verhindert, dass die widerstreitenden Kräfte personalisiert werden und die mit ihnen verbundenen aggressiven Affekte zu Ausgrenzungsprozessen führen, welche eher zu einer Lähmung des Veränderungsprozesses statt zu einer kreativen Lösung des Konflikts führen.

Widerstreitende Kräfte

Sie erzeugen ein Vor und Zurück oder auch eine Stagnation. Sie sind Motor der Gruppen- wie der Organisationsdynamik und geben Aufschluss über die Fragen und Probleme, die die Gruppe oder Organisation zu lösen hat, wenn sie sich weiter entwickeln will. Deshalb gilt ihnen eine hohe Achtsamkeit. Sie sind der Schlüssel zu den „Lösungen der zweiten Art“.

Ambiguitätstoleranz

Wer mit dem prozesshaften, dynamischen Geschehen „unterhalb der Oberfläche“ umgehen und zu einer Reifung des Systems verhelfen will, braucht die Fähigkeit, all die Widersprüche, Schleifen, die ganze Komplexität und ihre Uneindeutigkeiten aus und offen zu halten. Er/sie muss der Versuchung widerstehen können, durch Abkürzungen zu einem schnellen Schluss – einer vorschnellen Eindeutigkeit durch Ausblenden – zu kommen. Diese Ambiguitätstoleranz ist eine hohe emotionale Kunst, die die ganze Person fordert, und sie ist mit zunehmender Komplexität immer wichtiger. Man könnte auch sagen, Gruppendynamik ist „Kultivierung der Unsicherheit“, die nicht nur für Psychotherapeuten wichtig ist (Staemmler 1999) sondern für alle, die mit Veränderungen und Entwicklungsprozessen zu tun haben.

Spiegelung der Organisationsdynamik in der Beziehungsdynamik

Während Gruppendynamik nicht direkt erfassbar ist, ist das Interaktionsgeschehen zwischen den Beteiligten relativ gut von außen und für sie selbst beobachtbar. Aus ihm kann auf die Beziehungsdynamik geschlossen werden. Und so, wie bei Gruppen zumindest ein Teil der Beziehungsdynamik als Ausdruck – „Spiegelung“ – der Gruppendynamik verstanden werden kann, kann sie in einer Organisation wohl auch als Ausdruck der Organisationsdynamik betrachtet und diagnostisch genutzt werden.

Achtsamkeit für Machtphänomene

Macht spielt in allen sozialen Interaktionen und Gruppen eine zentrale Rolle (König 2002). Macht muss gelassen und übernommen werden, damit die Gruppe in Bewegung kommen kann. Organisationen versuchen, die Machtfrage strukturell, durch die Hierarchisierung ihrer Mitglieder zu lösen. Die Erfahrung und das Eisberg-Konzept lehren jedoch, dass Macht immer auch unter der sichtbaren Oberfläche reguliert und verteilt wird. In Organisationen kann dies zu Kollisionen zwischen der formalen (Hierarchie) und der informellen (Beziehungs-) Macht und dadurch zu Konflikt, Energieverschleiß und Stagnation führen. Gruppendynamiker haben eine hohe Achtsamkeit dafür entwickelt, wo überall und wie jeweils Macht ausgeübt wird, und gelernt, dies zur Sprache zu bringen (vgl. „Transparenz“).

3.2 Gruppendynamisches Prozesswissen angewandt auf Organisationen

Mit „Gruppendynamik“ ist ja nicht nur das Phänomen der Dynamik in Gruppen gemeint, sondern auch eine Forschungsdisziplin und ein Praxeologie.

Vom gruppendynamischen zum organisationsdynamischen Raum

Antons et al (2001) haben die bereits von Yalom (1996/2005) benannten Dimensionen bzw. Kräfte des Gruppengeschehens untersucht und zum Konzept des gruppendynamischen Raumes ausformuliert. In jeder Gruppe geht es um Zugehörigkeit (wie sehr drinnen oder draußen sind die Beteiligten?), Macht und Einfluss (wer ist – gerade – oben oder unten, hat mehr oder weniger zu sagen?) und Intimität (wer ist wem wie nah oder fern?). Diese drei Dimensionen verweisen aufeinander und sind im dynamischen Geschehen der Gruppe immer zugleich involviert. „Wird die Frage der Macht behandelt, so werden damit auch Zugehörigkeit und Nähebedürfnisse gestaltet. Werden Nähe und Distanz ausgelotet, so schwingen immer Fragen der Macht und Zugehörigkeit mit usw.“ (König/Schattenhofer 2006, 35).

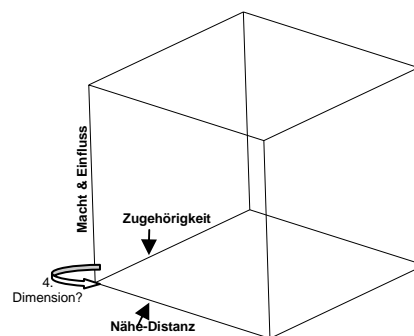


Abb. 3.3 Der organisationsdynamische Raum?

Auch in Organisationen geht es um diese drei Dimensionen. Der Versuch, diese formal zu regeln – durch Hierarchisierung, Strukturierung, formale Mitgliedschaft und räumliche Strukturen – ist

jedoch nie hinreichend. Die Thematisierung dieser Dimensionen des gruppendynamischen Raumes, insbesondere die Machtstrukturen und Machtprozesse, ist essentieller Bestandteil einer gruppendynamischen Organisationsberatung, denn die Organisationsmitglieder brauchen Klarheit darüber, wenn sie sich auf Veränderungsprozesse einlassen sollen. Gerade in Zeiten großer Veränderung, der Ausgliederung von Organisationseinheiten, Übernahmen anderer Organisationen oder Joint Ventures und des schnellen Arbeitsplatzwechsels wird die Frage der Zugehörigkeit immer wichtiger. Denn wer nicht innerlich an die Organisation angebunden ist, kann auch nicht für sie mitdenken und mithandeln.

In Organisationen stellt sich darüber hinaus die Frage, ob es noch weitere Dimensionen gibt: das Aufgaben- oder Themenfeld, mit dem die Organisation befasst ist (Kuhn 2008) oder die Informations- und Wissensgewinnung bzw. –sicherung oder der (Arbeits-)Markt oder das Alter? Ungeachtet dessen kann man davon ausgehen, dass auch in Organisationen diese Dimensionen aufeinander verweisen und miteinander interagieren. Besonders ist dabei sicher noch, dass sich diese Interaktion über die formalen und informellen Bereiche des Organisationsgeschehens erstreckt, was dieses noch weiter kompliziert.

Das Konzept des Lebensraums

Das feldtheoretische Konzept des Lebensraumes (Lewin 1969) betrachtet Verhalten als das Ergebnis eines komplexen dynamischen Zusammenwirkens von Feldkräften. Diese entstehen aus der Beziehung zwischen der Person mit ihrer aktuellen Bedürfnislage und ihrer aktuellen Umgebung, so wie die Person sie gerade wahrnimmt und einschätzt. Vor allem drei Aspekte sind für das Handeln in Organisationen von Bedeutung:

1. Verhalten ist immer das Ergebnis eines Zusammenspiels von Attraktionen und Aversionen im Feld oder Lebensraum der Betroffenen und der Konflikt ist der Normalfall: Wie können Ziele so miteinander verbunden werden, dass die Ablenkung der Interessen gering wird und die Attraktivität des Hauptzieles deutlich steigt? Wie können ein Ziel und/oder die dazu nötige Handlung so gestaltet werden, dass für die Beteiligten die Attraktion die Aversion deutlich überwiegt? Wie kann die Vermeidung relevanter Situationen, die aus einem Aversion-Aversions-Konflikt resultiert, wie dies z.B. bei der inneren Kündigung der Fall ist, vermieden werden?
2. Ziele und Handlungen (um diese Ziele zu erreichen) sind nicht per se attraktiv oder aversiv. Ihre Valenz (sozusagen die Netto-Attraktivität) ist kontextabhängig – zu allererst von der aktuellen Bedürfnis- und Interessenslage der Beteiligten und von den sonstigen im Lebensraum befindlichen Zielen sowie von wahrgenommenen Hindernissen und Schwierigkeiten auf dem Weg zum Ziel.
3. Dreh- und Angelpunkt aller Bewegung und allen Verhaltens ist die subjektive, bedürfnisgeleitete Wahrnehmung und Einschätzung der Realität, also die „konstruierte Wirklichkeit“ der Beteiligten.

Für das Steuern von Gruppen und Organisationen hat das Lebensraum-Konzept vor allem die Konsequenz, dass es keine einfachen Rezepte und keine linearen Veränderungspläne geben kann, sondern dass die Führung oder auch die Berater Auge und Ohr nahe an den beteiligten Personen haben, am besten diese in die Planungen der je nächsten Schritte mit einbeziehen und immer wieder Rückkoppelungs-Schleifen einziehen müssen, in denen „das aktuelle Feld“ sondiert und daraus die nächsten Schritte geplant werden!

Ein feldtheoretisches Verständnis von Organisationsentwicklung

Nach Lewin (1969) tritt ein auf ein bestimmtes Ziel gerichtetes Verhalten (V) dann auf, wenn weder die Bedürfnisspannung (B) noch die Valenz (Va) noch die gegebene Erreichbarkeit (E) Null oder gar Negativ sind, weil

$$V = f(B \times Va \times E)$$

Für die Mitglieder einer Organisation wäre die Bedürfnisspannung (B) die Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation bzw. den zu erwartenden Zukunftsaussichten, wenn alles beim Alten bliebe. Das bedeutet, dass ohne eine schonungslose Konfrontation mit der aktuellen Situation (und deren Projektion in die Zukunft) keine oder nur wenig Energie für Veränderung entstehen wird. Dieses reicht allerdings nicht allein. Auch die Valenz (Va) muss positiv und möglichst hoch sein, was dann der Fall ist, wenn die zu erwartende Spannungsreduktion größer ist als die dafür zu erwartenden Kosten. Es braucht dazu eine klare attraktive Vision von einem zukünftigen Zustand, die ein Ende der Unzufriedenheit überzeugend verspricht, und zugleich muss der dafür notwendige Aufwand vertretbar erscheinen. Die Erreichbarkeit (E) schließlich ist abhängig von der Entfernung und möglichen Hindernissen auf dem Weg zum Ziel. Die Entfernung ist z.B. zu groß, wenn das Ziel in einer Ferne liegt, die den persönlichen Zeithorizont übersteigt, z.B. die vermutete restliche Verweildauer in der Organisation. Deshalb ist z.B. die wirkliche Veränderungsbereitschaft bei von Kündigung bedrohten Mitarbeitenden eher gering. Rechnen die Mitglieder einer Projektgruppe z.B. mit viel Widerstand seitens der Vorgesetzten, dann erleben das als möglicherweise unüberwindliches Hindernis und schätzen die Erreichbarkeit im Sinne der Umsetzbarkeit der Idee gegen null ein, mit der Folge, dass der Veränderungsimpuls schwach bleibt oder zusammenbricht. Hinzu kommt, dass es bei all diesen Faktoren im Sinne des Lebensraum-Konzepts ausschließlich auf die subjekte Einschätzung der Beteiligten ankommt!

Für die Organisationsentwicklung folgt daraus: Es braucht erstens die Unzufriedenheit der Beteiligten mit der aktuellen Situation und den aus ihr projizierten Zukunftsaussichten. Es braucht zweitens ein attraktives Zukunftsbild. Und es braucht drittens einen ersten Schritt in Richtung der Veränderung, der dadurch, dass er gelingt zeigt, dass das Zukunftsbild erreichbar ist. Und die aus diesen drei Momenten zusammen sich ergebende Veränderungsenergie muss stärker sein als der Widerstand, der sich aus den realen und emotionalen Kosten der Veränderung speist:



Abb. 3.4 Feldtheoretische Change-Formel

Z.B. muss der Pflegedienst einer Klinik erst deutlich erkennen, dass die Beibehaltung der derzeitigen Arbeitszeitregelung zu einer Arbeitsüberlastung in bestimmten Schichten führt. Wenn dann das neue Arbeitszeitmodell neben einer belastungsbezogeneren Personalverteilung auch noch zu einem Zuwachs an Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit führt, erscheint es attraktiv. Ermöglicht die Art, wie dieses Arbeitszeitmodell entwickelt wurde, dass diese Klimaveränderung gespürt werden kann, dann steigt die Bereitschaft, dieses Modell auszuprobieren, obwohl Einzelne die mit dem neuen Modell verbundene erhöhte Verantwortung auch fürchten.

Wechselwirkung zwischen Struktur und Prozess

Die Zusammensetzung einer Gruppe hinsichtlich unterschiedlichster biologischer, psychologischer und soziologischer Parameter (wie Geschlecht, Alter, Herkunft, Hierarchieebenen usw.), ihre Leitungsform, ihre Größe wie auch äußerliche Rahmenbedingungen (wie Ort, Zeitrahmen, Frequenz o.ä.) bestimmen die Struktur dieser Gruppe. Die Struktur hat einen erheblichen Einfluss darauf, wie die gruppendynamischen Prozesse verlaufen. Durch sie sind Themen, Konfliktlinien und Möglichkeiten ihrer Bearbeitung angelegt. Umgekehrt kann der Prozess, das dynamische Gruppengeschehen, auf diese Strukturen Einfluss nehmen und sie verändern. Es gibt keinen Grund, anzunehmen, dass in Organisationen nicht gleiches geschieht, wenngleich in Organisationen die Strukturen weitaus dominanter wirken. Für Veränderungsprozesse in Organisationen folgt aus diesem Struktur-Prozess-Modell, dass bei Strukturveränderungen auch das organisationsdynamische Geschehen beachtet werden muss, weil sie auf dieses eine Auswirkung haben und zugleich von diesem getragen sein müssen. Es muss die Wechselwirkung zwischen Struktur und Prozess thematisiert werden, damit Prozess und Struktur sich gegenseitig begünstigen und konterkarieren, was Konflikte und Entwicklungsblockaden zur Folge hätte.

Entscheidungsfindung in Gruppen

Eine wesentliche Aufgabe von bzw. in Organisationen ist „Entscheiden“. Je komplexer die Fragestellungen sind, desto weniger ist es möglich, dass Einzelpersonen wirklich angemessene Entscheidungen treffen können. Kein Wunder also, dass die Tendenz zu Teamentscheidungen in Führungsgremien ebenso wie in Projektgruppen steigt. Es braucht die Expertise von verschiedenen Fachleuten und die Betrachtung aus unterschiedlichsten Perspektiven, die zu einer Teamentcheidung zusammengeführt werden. In diesen Fällen sind konsensuale Entscheidungen sinnvoll – wie sie auch die beste Gewähr für eine motivierte Umsetzung sind. Die o.g. Ambiguitätstoleranz ist hierfür dringend nötig, damit die durch die unterschiedlichen Positionen erzeugte Spannung lange genug offen gehalten werden können. Überdies braucht es eine hohe Achtsamkeit gegenüber dem gruppendynamischen Geschehen „unterhalb“ der Sachdiskussion, denn die Gefahr von Group think (Sader 1991) ist ebenso groß wie die Blockade durch ungeklärte Machtverhältnisse und Konkurrenz. Die Gruppendynamik hat hier ein großes Erfahrungspotenzial gesammelt.

3.3 Gruppendynamische Paradigmata für Organisationsentwicklung und Organisationsberatung

Das Paradigma der Aktionsforschung

Aus der experimentellen Psychologie und psychologischen Laborforschung kommend, entwickelte Lewin (1946) aufgrund seines feldtheoretischen Verständnisses für die Untersuchung psychosozialer Phänomene in Gruppen und Organisationen einen neuen Forschungsansatz: die Aktionsforschung. Wenn alles Handeln auf subjektiven Realitäten – dem Lebensraum – beruht, ist es nur folgerichtig, die Betroffenen selbst zu Forschern zu machen, denn nur sie können über ihre Realitäten Auskunft geben. Sich selbst beforschen, also Selbstreflexion, verändert die Wahrnehmungen im Lebensraum, differenziert und akzentuiert diesen, und bleibt so nicht ohne Folgen für das Handeln der Personen. Damit trug und trägt die Handlungsforschung den Keim der Veränderung in sich – von der Selbstreflexion der Personen in einem System (ob nun Gruppe oder Organisation) ist es dann nur ein kleiner Schritt zu auf Verbesserung der Prozesse gerichtete Selbstorganisation.

Die Komplexität von Organisationen (ja auch schon von Gruppen) macht es nahezu unmöglich, a) sie von außen diagnostisch zu erfassen und b) eine Patentlösung für ihre Weiterentwicklung zu finden. Nicht nur, dass es eines spezifischen, individuellen Verständnisses für die jeweilige Organisation bedarf – es ist schlichtweg nie wirklich zu greifen. Es bleibt eigentlich nur der hermeneutisch-experimentelle Zugang der Handlungsforschung, die darauf vertraut, dass Selbstorganisationskräfte wirksam werden, wenn es gelingt, die Organisationsmitglieder zu gemeinsamer, organisierter Selbstreflexion zu bewegen.

Die gruppendynamischen Arbeitsprinzipien

Mit dem Paradigma der Handlungsforschung eng verbunden sind die gruppendynamischen Arbeitsprinzipien, die eine Initiierung von Selbstreflexion und Selbstorganisation ermöglichen:

Metakommunikation ist die organisierte Selbstreflexion einer Gruppe oder Organisation.

Dem Feedback kommt dabei eine bewusstseitsweiternde Funktion zu. Es ist das zentrale Mittel der Metakommunikation (s.u.).

Das Hier-und-Jetzt-Prinzip sorgt dafür, dass die Selbstreflexion sich auf die gemeinsam geteilte Wirklichkeit der Gruppen- oder Organisationsmitglieder bezieht, die alle – wenn auch unterschiedlich – wahrnehmen (können). Indem jede und jeder den eigenen Lebensraum beschreibt und die eigene subjektive Realitätskonstruktion die Organisation betreffend den anderen zur Verfügung stellt, kann ein gemeinsames Bild und eine intersubjektive Übereinstimmung gewonnen werden. Es entsteht ein intuitives Wissen hinsichtlich des Lebensraums der Gruppe oder Organisation, das das allen Bekannte und Bewusste übersteigt. Dies ist die Basis für eine gemeinsame oder wenigstens mehrheitliche Handlungsorientierung wie sie für Veränderungsprozesse auch in Organisationen unabdinglich ist.

Das Feedback

Durch die Schilderung der subjektiven Wahrnehmungen wie auch objektiver Daten und (!) der Wirkungen derselben bei den Feedbackgebern, in der Gruppe, in der Organisation, wird nicht nur das Wissen übereinander erweitert, sondern es entsteht auch ein Prozesswissen über die komplexen dynamischen Wechselwirkungen und Interdependenzen.

Es ist auch das zentrale Instrument bei der Erzeugung von Unfreezing (s.u.) sowohl für einzelne Personen als auch für Gruppen oder ganze Organisationen.

Die Mitglieder von in ständigem Wandel befindlichen Organisationen sind hohen Anforderungen ausgesetzt. Der ständige Wandel, die zunehmende Komplexität und die unvermeidlichen Widersprüche erzeugen immer wieder Unsicherheit. Feedback kann helfen, mit Unsicherheit zu leben und zu lernen, sich in Unsicherheit zu bewegen. Der Selbstbild-Fremdbild-Abgleich, der durch offenes und differenziertes Feedback möglich wird, führt zu einem realitätsangepassteren und realitätsgeprüfteren Selbstbild. Die damit verbundene Selbstvergewisserung hat eine gestärkte Identität bei gleichzeitig größerer Verhaltensflexibilität zur Folge.

Das Entwicklungsparadigma von Lewin

Erst bezüglich des Lernens Erwachsener entwickelt, hat sich Lewin's Entwicklungsparadigma auch für Gruppen und in der Organisationsentwicklung bewährt. Die Formel ist denkbar einfach:

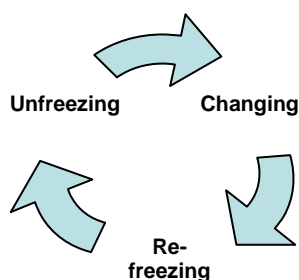


Abb. 3.5 Lewin's Entwicklungsparadigma

Die (Selbst-) Konfrontation mit den Wirkungen der eigenen Handlungsmuster – vor allem mittels Feedback und Selbstreflexion – muss zu einer Erschütterung führen, die hinsichtlich dieser gewohnten Handlungsmuster verunsichert und deren Routine aufbricht (Unfreezing). Ist das gelungen, dann wird fast zwangsläufig mental und tatsächlich experimentiert und nach besseren Handlungen gesucht. Dies geschieht so lange, bis eine neue Handlung „passt“, zu erwünschteren Wirkungen führt (Changing). Ist eine solche gefunden, wird sie durch Wiederholung internalisiert (Refreezing). Sobald eine erneute Diskrepanz zwischen tatsächlichen und erwünschten Wirkungen aufrüttelt, beginnt der Kreislauf von neuem.

Organisationen entstehen durch die Strukturierung von Arbeitsprozessen. Da in ihnen die Problemlösungs- oder Aufgabenbewältigungsmuster – „Handlungsmuster“ – strukturell verankert werden, ist ihnen die Tendenz immanent, in solchen Strukturen zu erstarren. Der schnelle Wandel macht es aber erforderlich, die Prozesse flüssig zu halten. Man mag mit Klaus Doppler (mündlich, 2004) darüber streiten, ob deshalb heute „refreezing“ überhaupt noch möglich ist. Es gibt mittlerweile etliche Anzeichen dafür, dass es auf jeden Fall noch immer notwendig ist, „Veränderung (zu) stabilisieren“ (Tippe 2008). In der permanenten Anwendung des gruppenspezifischen Veränderungs-Paradigmas steckt die Chance zur notwendigen „Verflüssigung“ der Strukturen und Prozesse durch permanente Feedback-Schleifen und innerorganisatorische Selbstreflexion und die Kunst wird es sein, den für die Menschen verträglichen Rhythmus zu finden.

3.4 Was Organisationen im Wandel aus gruppenspezifischer Sicht brauchen

Stärkung der Identität

Die Orientierung der Mitglieder einer Organisation und damit ihre Verhaltenssicherheit und –koordination steigen mit der Klarheit der Interessen und Ziele und der Klarheit der Ressourcen – sowohl der Organisation als Ganzer als auch der Organisationsteile und –mitglieder – und mit der Transparenz ihrer Strukturen und Prozesse. Nur innerorganisatorische Selbstreflexion und Feedbackprozesse können dies erzeugen. Mit einer derartigen Stärkung der Identität der Organisation wird auch die Kohäsion unter den Organisationsmitgliedern und –teilen verstärkt, was auf die Identität zurückwirkt und zu einer insgesamt größeren Verhaltensflexibilität der Einzelnen wie auch der Organisation führt.

Entschleunigung und Ambiguitätstoleranz

So paradox es erscheinen mag: Der ständige Wandel macht Entschleunigung absolut notwendig! Wie oben vielfach geschildert, erzwingt der ständige Wandel eine Zunahme der (Selbst-) Reflexion insbesondere in Form von Feedback-Schleifen, welche eine Entschleunigung erfordern und auch bewirken. Die gruppenspezifische Erfahrung lehrt, dass Lernen oder „Change“ Entschleunigung braucht. Sie zeigt aber auch, dass es sich lohnt, die dadurch hervorgerufene Spannung auszuhalten. Denn am Ende ist das verlangsamte aber reflektierte System wirksamer als jenes,

das sich ungesteuert jeder Veränderung ausliefert. Die Kunst ist vielmehr, ein Gespür dafür entwickelt zu haben, wann der Reflexion genug ist und Entscheidungen und Handlungen dran sind.

Funktionierende Gruppen

Gruppendynamische Organisationsberater halten an Lewin's These fest: Gruppen sind das Veränderungsinstrument Nr. 1 in Organisationen. In ihnen kann sich die Organisationswirklichkeit hinreichend spiegeln (s.o.) und in ihnen begegnen die Organisationsmitglieder einander und der Organisation. Sie sind der Ort, wo neben der Gruppendynamik auch die Organisationsdynamik von den Betroffenen selbst erforscht werden kann, woraus Veränderungsimpulse über die Gruppe hinaus erwachsen können. Wichtig dabei ist, dass diese Gruppen im gruppensystemischen Sinne arbeitsfähig (Clausen 2001) sind und nicht durch gruppensystemische Konfliktlagen blockiert oder dem Group think erlegen sind. Die Gruppen dahin zu entwickeln – vor allem mittels Feedback – ist Führungsaufgabe. Die Mitglieder zu befähigen, erfordert gruppensystemische Lernformen wie Trainings und Supervision/Coaching.

Gruppendynamisch kompetente Führung

Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften in Zeiten des Wandels ist es, die innerorganisatorische Selbstreflexion zu gewährleisten (Buchinger 1991), die letztlich immer in Gruppen erbracht werden muss. Differenziertes Feedback erfordert die Fähigkeit zur direkten und offenen Kommunikation, die – insbesondere am Anfang – gelernt und immer wieder gepflegt werden muss. Und es erfordert auch einen relativ reifen Entwicklungsstand der jeweiligen Gruppe (s.o.). Neben vielen anderen Anforderungen braucht eine Führungskraft heute also auch gruppensystemische Prozesskompetenz.

Organisation organisieren

Innerorganisatorische Selbstreflexion und das Herstellen von Organisationsbewusstsein sind elementare Aufgaben einer Organisation (Buchinger 1991). Sie stellen die Entwicklungsfähigkeit der Organisation her und erhalten sie. Organisationen haben das zu organisieren – worauf der Titel der Fachtagung der DGGO und der Sektion Gruppendynamik im DAGG hinwies.

Abkürzungen:

DAGG: Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik

DGGO: Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik

Literatur

Antons, K./Amann, A./Clausen, G./König, O./Schattenhofer, K. (2001): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis. Opladen: Leske + Budrich.

Buchinger, K. (1991): Organisationsbewusstsein und innerbetriebliche Selbstreflexion oder: Organisationen müssen radikale strukturelle Veränderungen bewältigen. In: Gruppendynamik – Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, Heft 4, S. 391 – 414.

Clausen, G. (2001): Arbeitsfähigkeit von Gruppen – Ein Begriff mit unscharfen Randbereichen. In: Antons, K./Amann, A./Clausen, G./König, O./Schattenhofer, K. (Hrsg.): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis. Opladen: Leske + Budrich, S. 314 – 340.

Doppler, K./Lauterburg, C. (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus.

- Doppler, K./Voigt, B. (2004): Vom Gruppendynamiker zum Organisationsberater: Veränderung der Professionalität – Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Sicht- und Handlungsweisen. Vortrag vor der Fachtagung der Sektion Gruppendynamik im DAGG am 4. Juni 2004
- Edding, C./Kraus, W. (2006): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen: Budrich.
- Edding, C. (2007): Ist der Gruppe noch zu helfen? Ergebnisse einer Erkundungsreise. Vortrag bei der Fachtagung der Sektion Gruppendynamik im DAGG am 22. – 23. Juni 2007.
- Hemp, H.-W. (2004): Die Bedeutung von Teams. Paper. Oktober 2004.
- König, O. (2002): Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. Dritte Auflage. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.
- König, O./Schattenhofer, K. (2006): Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Kuhn, H.: mündlich am 11.10.2008
- Lewin, K. (1946): Tat-Forschung und Minderheitenprobleme. In: Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim: Christian, S. 278 – 298.
- Lewin, K. (1969): Grundzüge der topologischen Psychologie. Bern: Huber.
- Lück, H. E. (2001): Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk. Weinheim; Basel: Beltz.
- Marrow, A. J. (2002): Kurt Lewin – Leben und Werk. Weinheim; Basel: Beltz.
- Pesendorfer, B. (1993): Organisationsdynamik. In: Schwarz, G. (Hrsg.): Gruppendynamik – Geschichte und Zukunft (Festschrift für Traugott Lindner). Wien: WUV, S. 196 - 230.
- Reick, C./Hagemann, T. (2007): Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Kastner, M./Neumann-Held, E. M./Reick, C. (Hrsg.): Kultursynergien oder Kulturkonflikte? Lengerich: Pabst.
- Sader, M. (1991) Psychologie der Gruppe. Weinheim; München: Juventa.
- Schindler, R. (1971): Die Soziodynamik der therapeutischen Gruppe. In: Heigl-Evers, A. (Hrsg.): Psychoanalyse und Gruppe. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 21 – 32.
- Staemmler, F.-M. (1999): Kultivierte Unsicherheit – Gedanken zu einer gestalttherapeutischen Haltung. In: Doubrawa, E./Staemmler, F.-M. (Hrsg.): Heilende Beziehung – Dialogische Gestalttherapie. Wuppertal: Hammer.
- Tippe, A. (2008): Veränderung stabilisieren. Strategische Teamentwicklung als Führungsaufgabe zur Stabilisierung von Organisationsentwicklungsprozessen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Voigt, B./ Doppler, K. (2004): Vom Gruppendynamiker zum Organisationsberater: Veränderung der Professionalität – Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Sicht- und Handlungsweisen. Vortrag vor der Fachtagung der Sektion Gruppendynamik im DAGG am 4. Juni 2004

Wimmer, R. (1991): Zwischen Differenzierung und Integration. Zur charakteristischen Dynamik von Organisationen mit steigender Eigenkomplexität. In: Gruppendynamik – Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie, Heft 4, S. 359 – 390.

Yalom, I. D. (1996/2005): Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. Ein Lehrbuch. Stuttgart: Pfeiffer bei Klett-Cotta.