

Programmieren unmöglich

Dr. Olaf Geramanis lehrt als Professor an der Hochschule für Soziale Arbeit in Basel. Sein Spezialgebiet sind Gruppen. Im Interview mit den Blättern für Vorgesetzte wirbt er um Verständnis für die Eigengesetzlichkeit des Gruppenlebens.

Der Umgang mit Gruppen erweist sich in der Praxis oft alles andere als einfach. Warum?

Dr. Olaf Geramanis: Weil Gruppen komplexe soziale Systeme sind. Darin unterscheiden sie sich grundsätzlich von sogenannten trivialen Systemen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie linear im Sinne einer Input-Output-Logik funktionieren. Diese Logik beinhaltet zugleich die Idee der identischen Wiederholbarkeit und Berechenbarkeit.

Von Computer-Programmen erwarten wir, dass sie diesem trivialen Code folgen. Im Gegensatz dazu müssen wir Gruppen als komplexe soziale Systeme begreifen. Stellen wir uns eine Gruppe von fünf Personen vor: Jedes Mitglied hat eigene Erwartungen, eine eigene Art auf und in die Welt zu schauen, eigene Kommunikationsmuster und eigene Regelsysteme, ohne dass all dies in irgendeiner Art den Personen selbst oder gar der Gesamtgruppe bewusst, sichtbar oder kommunizierbar ist. Was nichts anderes heißt als einzusehen, oder aus Vorgesetztsicht sich einzugestehen, dass jeder Versuch, Gruppen programmieren zu wollen, aufgrund der hohen Komplexität scheitern muss.

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Führungskraft?

Geramanis: Wer als Führungskraft an sich selbst die Erwartung hat, Handlungen und Entscheidungen von Gruppen programmieren oder zumindest präzise vorherzusagen zu wollen, muss sich entweder aller Komplexität entledigen – dies wäre ein Befehl-und-Gehorsam-Modell – oder die Momente der Verzweiflung in Kauf nehmen, an denen sich Gruppen plötzlich völlig unerwartet verhalten. Gegen diese Verzweiflung hilft nur

ein Perspektivwechsel: Weg von der Gruppenhydraulik hin zur Gruppendynamik.

Wer akzeptiert, dass in Gruppen nicht das Missverstehen, der Konflikt oder die Unstimmigkeit erklärungsbedürftig sind, sondern die Harmonie, wird eine andere Haltung gegenüber Gruppen entwickeln. Und erkennen: Je einstimmiger und harmonischer Gruppen sind, desto eher sollte man in Zweifel geraten, ob sie überhaupt noch am Leben sind!

Was in der Praxis als Widerstand einer Gruppe angesehen wird, ist in Wahrheit dann eher Ausdruck eines falschen Verständnisses von Gruppen?

Geramanis: So ist es. Unter Widerstand verstehen wir im Allgemeinen Formen diffuser Ablehnung, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken oder passives Verhalten Einzelner oder ganzer Gruppen. Durch diesen Widerstand werden Entscheidungen oder Maßnahmen, die eigentlich sinnvoll, logisch oder dringend notwendig erscheinen, unterlaufen. Aus einer solchen Perspektive heraus ist Widerstand gar nicht gut. Schauen wir aber etwas genauer hin, dann wird das, was als Widerstand bezeichnet wird, meist aus der „mächtigeren“ Vorgesetzten-Perspektive definiert. Diese gängigen Vorstellungen vom Widerstand vernebeln jedoch meist andersgeartete und tieferliegende Probleme, Interessenunterschiede und Divergenzen.

Welche?

Geramanis: Damit Teams und Projektgruppen arbeitsfähig werden, brauchen sie nicht nur einen klaren Auftrag, sondern zusätzlich Zeit zur persönlichen Auseinandersetzung, um darüber eine gewisse Geschlossenheit zu erreichen. Wir kennen das aus Phasenmodellen wie von Tuckman als Forming, Storming, Norming, Performing. Wenn sich eine Gruppe gefunden hat und als Gruppe „performt“, dann verfügt sie über eine Bewusstheit darüber, wie sie die Themen Führung, Entscheidung, Kooperation, Kommunikation und Umgang mit Konflikten intern handhabt.

Die Gruppe muss nicht mehr von außen gesteuert werden, sondern hat über diese zentralen Themen eine eigene, selbstorganisierte Kultur entwickelt.

Vorgesetzte sollten begreifen...

Geramanis: ...dass eine arbeitsfähige Gruppe eine Gruppe ist, die etwas kann, worauf sie nicht verzichten will, auch angesichts der überzeugendsten Versuche, sie vielleicht noch besser zu machen. Sie weigert sich daher das loszulassen, was sie bereits kann. Erfolg bedeutet nicht zuletzt, sich entsprechenden Zumutungen gekonnt zu widersetzen. Stetige Veränderungen sind keineswegs an sich positive Eigenschaften von Organisationen, Gruppen und ihren Mitgliedern.

Aus dieser Perspektive ist Widerstand positiv, nämlich der Versuch einer Gruppe, die eigene Integrität und Handlungsfreiheit aufrecht zu erhalten, beziehungsweise den Status Quo beizubehalten. Widerstand hat in diesem Sinne eine systemstabilisierende Funktion. Je größer die Veränderungszumutung an die Gruppe ist, weil man 20 Prozent höhere Leistungen erwartet, ein Gruppenmitglied austauschen oder gar zwei Gruppen fusionieren will, desto mehr wird die Gruppe in den Widerstand gehen.

Was folgt daraus für den Umgang mit Gruppen?

Geramanis: Um diese Frage zu beantworten, ist es zunächst wichtig, zwei Sichtweisen zu unterscheiden, wie man auf Gruppen schauen kann. Die eine Sichtweise ist die individuumzentrierte, wonach eine Gruppe lediglich eine Anhäufung von Menschen ist und damit nicht mehr als die Summe ihrer Teile. Obgleich höchstwahrscheinlich jede/r Vorgesetzte schon mal davon gehört hat, dass es so etwas wie eine eigene Kraft der Gruppe gibt, wird diese Tatsache immer dann ignoriert, wenn Vorgesetzte auf das Individuum als Einzelwesen fokussieren: In einer Sitzung greift ein Gruppenmitglied die Führungskraft an, diese reagiert nicht, sondern weist nur kurz darauf hin, dass das Thema später „bilateral“ gelöst wird. Ein Projektteam schließt einen Auftrag erfolgreich ab und wird anschließend mit individuellen Leistungsboni belohnt. Im Team fällt eine Person wegen Burnout aus und wird wenig später ersetzt.

Pflegen Vorgesetzte einen primär individuumzentrierten Ansatz, dann wird das Interaktionsgeschehen und die ihm zugrundeliegende Dynamik folgerichtig aus den individuellen Befindlichkeiten und persönlichen Bedürfnislagen der anwesenden Personen heraus (re)konstruiert: Der konkrete Störer hat ein Problem mit dem Chef, die Teammitglieder werden individuell wertgeschätzt, der Burnout-Patient war nicht leistungsstark genug.

Und die andere Sichtweise?

Geramanis: Die verlangt, zusätzlich die Prozesse der Gruppendynamik zu verstehen. Neben den beteiligten Personen und ihrem inhaltlichen Auftrag werden zusätzlich ihre sozialen Beziehungen innerhalb der Gruppe relevant. Dieses den Zusammenhang stiftende „dynamische Ganze“, wie Kurt Lewin, der Begründer der modernen experimentellen Sozialpsychologie, sagt, verlangt eine Abstraktionsleistung über das einzelne Individuum hinaus. Die Gruppe wird zu einem eigenen Sozialkörper – zu einem eigenen System, das gerade nicht mehr auf die Summe seiner Teile reduzierbar ist.

Eine solche Sichtweise ist üblicherweise eher schwer zu erbringen, weil sie multikomplex ist. Am besten stellt man sich ein großes Mobile vor, das sich trotz interner Unterschiedlichkeit gut ausbalanciert hat. Egal, an welchem Punkt man nun eingreift, irgendwie werden alle anderen Teile mehr oder weniger in Bewegung kommen: Der Störer im Team, ebenso wie der Burnout-Patient sind keine individuellen Einzelschicksale mehr, sondern werden zu Rollen- bzw. Symptomträgern für ein Thema, das die Gruppe als Ganzes bewegt. Der Störer signalisiert in der Rolle des Opponenten für alle, dass man sich in der Gruppe auch offen gegen den Chef stellen kann. Der Burnout-Patient ist für alle ein Zeichen dafür, dass den Letzten die Hunde beißen. Das heißt, es herrscht die Kultur, dass immer das schwächste Mitglied geopfert oder als Sündenbock in die Wüste geschickt wird.

Wird dieses dynamische Ganze ignoriert, was dann?

Geramanis: Dann hat der Vorgesetzte ein Problem! Anders gesagt, zum Hampelmann der Gruppe wird man als Vorgesetzte/r zuverlässig immer dann, wenn

man diese Kraft des Beziehungsgeschehens der Gruppe ignoriert, wenn man glaubt, ein einzelnes Mobile-Teil herausziehen zu können und sich wundert, was sich alles mit bewegt. Gruppendynamik bezeichnet daher jegliche Beziehungsdynamik, die sich im Zusammenhang mit der Bildung, dem Fortbestand und dem Abschluss von Gruppen ergibt. Und diese Kraft ist jederzeit vorhanden.

Ganz gleich, welche Aufgabe eine Gruppe offiziell zu erfüllen hat, parallel dazu ist sie auf der Beziehungsebene ständigen Prozessen von Sympathie- und Antipathie-Bekundung, von Ausschluss und Integration von Außenseitern, sowie von Einflussnahme beziehungsweise Widerstand gegenüber Autoritäten ausgesetzt.

Bitte vertiefen Sie diesen Aspekt noch etwas.

Geramanis: Derartige Konstellationen können insbesondere dann bedrohlich werden, wenn Menschen ernsthaft aufeinander angewiesen sind und etwas miteinander tun müssen, sei es in der Arbeit oder auch im Privaten. Allerdings werden diese Prozesse gern ignoriert und als „Fühlst-du-mich-spürst-du-mich“-Angelegenheiten diskreditiert und sie finden meist im Hintergrund, beziehungsweise auf der Hinterbühne statt – also jenseits des offiziellen Sach-Themas.

Dennoch wird eine Gruppe erst dann erfolgreich kooperieren, wenn die Bearbeitung auch dieser Themen möglich ist und die Unterschiede zwischen den Mitgliedern weder ignoriert, noch nivelliert, sondern in die Gruppe integriert werden. Und wer als Vorgesetzte/r dies partout nicht zur Kenntnis nehmen will, kann schnell an Gruppen scheitern und als Hampelmann dastehen.

Machen Gruppen Probleme, spiegelt das aus Ihrer Erfahrung also ein unpassendes Vorgesetzten-verhalten wider?

Geramanis: Eine Gruppe ist lediglich so gut, wie ihre Führung. Fragen wir aus dieser Perspektive heraus: Wie gelingt es einer Führungskraft, sicher eine Gruppe gegen sich aufzubringen und den Widerstand einer Gruppe auszulösen, dann lautet die Antwort: Das

sicherste Prinzip ist „divide et impera“. Das heißt, die Gruppe als Ganzes in ihrer Selbstorganisation zu ignorieren und stattdessen radikal zu individualisieren: Man bindet einzelne Gruppenmitglieder als Günstlinge an sich und lässt andere im Regen stehen. Des Weiteren sorgt man für Beschämung, indem man einzelne vor anderen ungeschickt, unsicher und inkompetent aussehen lässt. Damit triggert man die menschliche Urangst an, sich vor anderen zu blamieren und nicht mehr dazuzugehören. Man sorgt für interne Konkurrenz und das Gefühl, dass alles jederzeit auch ganz anders sein kann, womit man verlässlich jede Form von Vertrauen zerstört.

Weshalb macht das so rebellisch?

Geramanis: Überall dort, wo Gefühle von Angst, Scham und Schuld lauern, wo es um Verdrängtes und Abgewehrtes geht, überall dort, wo der Schutz der Gruppe zu zerbrechen oder sich diese gar gegen einen selbst zu wenden droht, ist Widerstand eine sinnvolle Notwehr im Sinne des individuellen Selbst-Erhalts und der Selbst-Bewahrung der Gruppe. Führungskräfte, die diese Mechanismen des Selbstschutzes missachten, können sicher sein, dass man ihnen früher oder später zu Recht in die Beine grätscht. Insofern stehen einer Führungskraft eigentlich nur die folgenden Optionen zur Verfügung: Benötigt sie wirklich die Kooperationskraft und Selbstorganisationsfähigkeit der Gruppe als Ganzes? Wenn Nein, dann muss sie ihre Linie knallhart durchsetzen und den Widerstand schonungslos brechen. Wenn Ja, muss sie erkennen, dass der Widerstand der Gruppe eine berechtigte Reaktion auf ein unbefriedigendes Kooperationsangebot ihrerseits ist.

Wie äußert sich diesbezüglicher Widerstand?

Geramanis: Machen sich Personen lautstark sichtbar und hörbar, ist Widerstand auch für die Dickfelligsten offensichtlich. Die meisten anderen Formen hingegen sind „mit bloßem Auge“ kaum zu erkennen und daher schwer zu packen. Hier ein paar Phänomene, hinter denen sich beispielsweise während eines Gruppenmeetings Widerstand verbergen könnte. Erstens Kommunikationsphänomene: Ja-aber-Technik, häufiges „gesetzt den Fall...“; Missverständnisse, Verwirrung, künstliche Ausdrucksweise, hochstilisierte Fachsprache,

intensives Schweigen. Zweitens Verhaltensphänomene: lockerer Umgang mit Zeitgrenzen; Zuspätkommen, Überschreiten der Zeitlimits, früher gehen müssen, Müdigkeit, Unkonzentriertheit, Clownerie, essen und trinken, zur Toilette gehen.

Können das nicht auch ganz normale Verhaltensweisen sein?

Geramanis: Keine Frage. Aber: Indirekter Widerstand schützt sich durch das Diffuse. Ihr Gegenüber kann sich jederzeit der offenen Konfrontation entziehen und sagen, dass alles ganz anders ist, dass man tatsächlich nur auf Toilette muss und man es tatsächlich jetzt gerade nicht ganz verstanden hat. Daher ist die einzige Möglichkeit, Widerstand zu erkennen, eine Sensibilität für den eigenen Widerstand zu entwickeln.

Sigmund Freud hat sinngemäß gesagt, dass man den Widerstand der anderen nur daran erkennt, dass man selbst in den Gegen-Widerstand geht. Wenn wir Widerstand als individuellen Schutzmechanismus begreifen, dann entzieht sich das Gegenüber der Herausforderung, der aktuellen Situation auf Augenhöhe Stand zu halten. Es findet keine erwachsene Auseinandersetzung mehr statt, sondern das Gegenüber taucht quasi ab. Wenn ich nun meinerseits dagegen einen Affekt entwickle und in einer Fach-Sitzung wahrnehme, wie ich selbst aggressiv, stur oder auch verzweifelt werde, obgleich dies vielleicht nicht meine Art ist, dann kann ich ziemlich sicher davon ausgehen, dass die Gruppe nicht mehr meinen sachlichen Ausführungen folgt, sondern vor allem damit beschäftigt ist, sich vor mir und meinen Zumutungen zu schützen.

Und nun?

Geramanis: Unser Standardrepertoire ist normalerweise so, dass wir die Eskalationsstufen erst mal nach oben fahren und zeigen, wo der Hammer hängt. Lernen durch Schmerz ist ein beliebter Lehrmeister, und wenn man nicht auf die Kooperationsbereitschaft seiner Leute angewiesen ist, dann ist es eine Option, die Gegenüber noch kleiner zu machen. Diese werden dann ihrerseits das einzig sinnvolle Ziel verfolgen, nämlich dass der Schmerz möglichst schnell aufhört, ganz egal wie.

Wenn ich stattdessen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Gruppe als Ganzes in ihrer Integrität respektieren möchte, und wenn ich anerkenne, dass Widerstand vor allem ein Selbstschutzmechanismus ist, dann respektiere ich auch, dass bestimmte Umstände Unlust, Schmerz, Scham, Schuld, Angst, Trauer und Schwäche verursachen können. Widerstandsbearbeitung bedeutet daher nicht primär die Beseitigung von Widerständen, sondern es bedeutet Angebote zu machen, wie die für das Funktionieren der Persönlichkeit notwendige Abwehr umgestaltet beziehungsweise entschärft werden kann.

Wie können die aussehen?

Geramanis: Je ungewisser die Zukunft und je bedrohlicher beispielsweise eine Reorganisation ist, kurz, je unsicherer die Leute werden, desto eher ist Führung gefragt, die nicht nur zynisch über den Scherbenhaufen hinweggeht, sondern eine Art Ersatzsicherheit bietet, bis die eigene Unsicherheitsbewältigung wieder Tritt fasst und verlässliche Resultate liefert.

Konkret heißt das: Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wo möglich eine attraktive Zukunftsvision und gangbare Rollenmodelle bieten. Klare Zielrichtung und erste Schritte angeben. Gruppen-Setting für das Lernen schaffen. Sie ermutigen, keine Angst vor Fehlern zu haben und ein Klima der Unterstützung und Ermutigung ermöglichen und diesbezüglich formelle Belohnungs- und Bestrafungswege überprüfen. Damit nimmt man dem Widerstand den Wind aus den Segeln und den Menschen die Angst vor dem Versagen. HV

BAVC-Positionen

ARBEITGEBER-POSITIONEN

Zentraler Faktor für unternehmerischen Erfolg

Auf der Internetseite des BAVC www.bavc.de finden Sie eine Übersicht von Positionen und Standpunkten der Chemie-Arbeitgeber zu aktuellen Themen und Diskussionen.