

«Was zählt, ist echte Zusammen- arbeit»

Interview von
Giulia Bernardi
Bild von
Christian Jaeggi/
FHNW

Solidarisch, selbstorganisiert, eigenverantwortlich. In der Corona-Krise müssen wir uns von unserer besten Seite zeigen, sei es im Job, in der Familie oder in der Nachbarschaftshilfe-Gruppe. Warum es ganz normal ist, dass wir dabei nicht immer brillieren, erklärt Olaf Geramanis, Experte für Gruppen- und Organisationsdynamik und Dozent an Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.



Kolt Olaf Geramanis, durch die Corona-Krise sind in den letzten Wochen zahlreiche solidarische Hilfsaktionen entstanden, um beispielsweise Risikogruppen zu unterstützen. Wie kommt es, dass sich so viele Menschen solidarisch zeigen?

OG Das Corona-Virus hat alles, was ein exemplarischer Aussenfeind benötigt, damit man sich nach Innen verbünden und gemeinsam solidarisch zeigen kann. Das Virus ist bedrohlich bis tödlich und ein unmissverständlicher Feind. Wenn Menschen an COVID-19 erkranken oder infolge der Krise arbeitslos werden, finden das alle tragisch, weil es für jede und jeden nachvollziehbar ist. Es besteht eine Gefahr von aussen, der wir uns schutzlos, aber nicht schuldvoll ausgeliefert fühlen. Deswegen fällt es uns leicht, solidarisch zu sein.

Kolt Sehr schnell wurden Hilfsaktionen gestartet: Quartiergruppen haben sich zusammengeschlossen, Flyer wurden verteilt, Aufrufe auf Social Media gepostet, um mehr Menschen zu erreichen. Diese Aktionen sind häufig selbstorganisiert. Ist das ein Vorteil?

OG Das ist definitiv ein Vorteil. Selbstorganisierte Gruppen können sehr agil sein, schnell Entscheidungen treffen und umsetzen. Damit sind sie einiges wirkungsvoller, als wenn derartige Aktionen von «ausen» oder von «oben» verordnet werden. Die positive Gruppendynamik, die dabei entsteht, macht deutlich, dass sich Menschen gegenseitig motivieren können, wenn sie es schaffen, sich gemeinsam auf einen Zweck zu einigen und ein Ziel erreichen wollen. Gleichzeitig sind selbstorganisierte Aktionen aber auch komplex.

Kolt Inwiefern?

OG Sie erfordern einen «guten Zweck», müssen sinnstiftend sein und die Handelnden müssen über eine gewisse Erfahrung und Reife verfügen, um selbstbestimmt zusammenzuarbeiten.

Kolt Gleichzeitig leben wir aber in einer stark digitalisierten Zeit. Macht es das nicht auch einfacher?

OG Das globalisierte und digitalisierte Zeitalter liefert uns eine unüberschaubare Menge an Daten und Informationen. Aber diese Fülle schafft keineswegs mehr Klarheit: Für jede Meinung gibt es fünf Gegenmeinungen. Bei jeder Entscheidung, die getroffen wird, können weder die Reaktionen noch die Konsequenzen eindeutig vorhergesagt werden. All das wird von vielen Menschen nicht als Chance, sondern eher als Belastung

empfundene. Unser persönliches Wohlbefinden ist eng mit Faktoren wie Stabilität, Orientierung und Eindeutigkeit verbunden. Daher kann es auch vorkommen, dass wir uns insgeheim nach einer Autorität sehnen, die uns endlich wieder mal sagt, was richtig und was falsch ist.

Kolt Welche Folgen hat diese Sehnsucht für unsere Gesellschaft?

OG Dass eine Autorität existiert, ist nicht das Problem – die Leute müssen ihr ja auch folgen. So lässt sich aktuell beobachten, wie schnell das Denunziantentum aufkommt. Wir sehen mehr als fünf Personen beieinanderstehen und empören uns im Netz oder bei der Polizei darüber, dass sich diese vorschriftswidrig verhalten. Es mag dabei tatsächlich um unser aller Gesundheit gehen. Zugleich offenbart sich darin der Impuls, der Autorität selbst gefallen zu wollen, weil wir gelernt haben, dass belohnt und gelobt werden daran gekoppelt ist, das zu tun, was die Autorität von uns erwartet. In diesem Fall stellen wir das Sollen über das Wollen, mit der Gefahr, dass wir uns von uns selbst entfremden. Die Folgen sind unemanzipiertes und unmündiges Verhalten. Die Sehnsucht nach autoritären Strukturen offenbarte sich allerdings schon weit vor dem Virus: Nämlich überall dort, wo man bereitwillig unterkomplexen populistischen Parolen folgte.

«Um die Vorteile von virtueller Zusammenarbeit nutzen zu können, ist Vertrauen entscheidend.»

Kolt Macht sich dieser Wunsch nach Autorität auch im Arbeitsalltag bemerkbar?

OG In Unternehmen gab es in den letzten Jahren einen grossen Wechsel von heroischen Führungskräften hin zu neuen Formen demokratischer Führung, zu Teammanagement, Selbstorganisation und Agilität. Heroische Führung war autoritär, sie hatte ein Ziel, nahm es rigoros in Angriff, triumphierte oder ging dabei unter. Heute wird zunehmend versucht, ein Team prozessorientiert zu führen. Das heisst, dass man immer wieder neu überprüft, unter welchen Umständen eine Entscheidung getroffen wird. Die Organisation wird nicht mehr als triviale

Maschine, sondern als ein komplexes soziales System angesehen.

«Wir können und müssen nicht so weitermachen, als ob uns die Corona-Krise nichts anhaben könnte.»

Kolt Dieses soziale System gestaltete sich in den letzten Wochen anders. Wir arbeiten im Homeoffice, nutzen digitale Plattformen, um mit unseren ArbeitskollegInnen zu kommunizieren. Verändern diese Plattformen die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten?

OG Um die Vorteile von virtueller Zusammenarbeit nutzen zu können, ist Vertrauen entscheidend. Doch gerade aus der Distanz ist es schwierig, dieses zu entwickeln. Was beispielsweise während einer Videokonferenz schwer zu erfassen ist, sind Gesten und nonverbale Feinheiten, die wir Face-to-Face unmittelbar wahrnehmen. Das führt oftmals dazu, dass einzelne Mitglieder sich isoliert und ausgegrenzt fühlen. All dies schränkt den Informationsfluss im Team ein und mindert die Motivation.

Kolt Sie sehen die digitalen Mittel also kritisch.

OG Sie können trügerisch sein, weil auch sie unterkomplex sind. Sie ermöglichen, dass wir uns koordinieren und organisieren können. Aber nur weil uns eine technisch ausgefeilte Plattform zur Verfügung steht, heisst das nicht, dass deshalb auch eine gute Zusammenarbeit entsteht. In dem Moment, wo es darum geht, etwas gemeinsam zu erarbeiten, sich gegenseitig zu hinterfragen oder miteinander zu verhandeln, braucht es das physische Gegenüber. Darum führe ich meine Kurse an der Fachhochschule auch nicht online durch, sondern verschiebe sie auf nächstes Semester. Digitaler und analoger Unterricht können eben nicht beliebig ausgetauscht werden.

Kolt Bedeutet das, dass eine gewisse Vorarbeit geleistet werden muss, damit ein Team anschliessend über die digitalen Medien zusammenarbeiten kann?

OG Teams, die bereits im Vorfeld eine vertrauensvolle Zusammenarbeit hatten, können in der aktuellen Krise davon profitieren. Sie können auf ein soziales Kapital zurückgreifen, auf ein Beziehungskapital, das

es ermöglicht, auch aus der Distanz und über digitale Medien gut zusammenzuarbeiten. Für Teams, die kein soziales Miteinander etablieren konnten, die beispielsweise Top-down organisiert waren, wird es schwierig, über die digitalen Medien zusammenzuarbeiten.

Kolt Dennoch sind wir im Arbeitsalltag momentan auf digitale Medien angewiesen. Wie können wir damit umgehen?

OG Wir können uns fragen: Welche Aufgaben können wir jetzt durchführen und welche sollten wir auf einen späteren Zeitpunkt verlegen? Wir sollten darauf achten, uns nicht zu überfordern und versuchen, von der Erwartung wegzukommen, dass wir in der jetzigen Ausnahmesituation genauso leistungsfähig sein müssen wie davor.

Kolt An unsere Leistungsfähigkeit appellieren auch die Tipps, die seit einigen Wochen im Internet kursieren und uns vermeintlich dabei helfen sollen, die Arbeit in den eigenen vier Wänden anzugehen.

OG Im Homeoffice ist es wichtig, sich selbst eine klare Struktur zu geben und die notwendigen Rituale zu haben, die man normalerweise am Arbeitsplatz vorfindet: Sich beispielsweise «ordentlich» anziehen oder Bürozeiten und Feierabend festlegen. All das sind Leistungen, die wir nun selbst erbringen müssen und das gelingt keineswegs automatisch. Wenn ich auf meine eigene Situation zurückschaue, so habe ich in der ersten Woche gar nichts hinbekommen. Ich war erstmal damit beschäftigt, Schadensbegrenzung bei der Verschiebung all unserer Kurse zu betreiben und dem Drang zu widerstehen, sofort zum perfekten Online-Dozenten zu mutieren. Wenn ich dann aber permanent via soziale Medien mitbekomme, wie man sich mit noch besseren Methoden selbst übertreffen kann, finde ich das mühsam. Mag sein, dass ich vieles via Skype und im Homeoffice machen kann, aber dieser ständig übermotivierten Stimmung haftet etwas Tragisches an, weil sie so zwanghaft positiv überkommt. Man darf das Wort «Problem» nicht mehr in den Mund nehmen. Corona stellt uns angeblich lediglich vor Herausforderungen – und an Herausforderungen können wir alle doch nur wachsen.

Kolt Gibt uns die Corona-Krise also die Gelegenheit, unseren Optimierungswahn zu hinterfragen?

OG Definitiv! Für einige ist jetzt der Moment gekommen, freiwillig oder gezwungenermassen eine Verschnaufpause einzulegen

und vielleicht darüber nachzudenken, was man beibehalten, aber auch was man ändern sollte. Die Welt wird sich weiterdrehen – auch trotz der Horrorszenarien der Wirtschaft. Sie hat sich nach 9/11 weitergedreht, nach der Finanzkrise im Jahr 2008 und sie wird sich auch jetzt weiterdrehen. Und auch wir werden weiterleben. Wir könnten sogar etwas zufriedener sein, wenn wir uns gegen das allgegenwärtige Unterlegenheitsgefühl zur Wehr setzen, dass wir uns nicht genug optimiert haben, nicht genug fit oder informiert sind.

Kolt Was können wir aus der Corona-Krise lernen?

OG Was zählt, ist echte Zusammenarbeit. Wir sollten nicht den Anspruch haben, dass wir alles alleine schaffen, den Arbeitsalltag

gut bewältigen und ihn ebenso problemlos mit unserem Privatleben vereinbaren können. Wir können und müssen nicht so weitermachen, als ob uns die Corona-Krise nichts anhaben könnte. Es ist wichtig, dass wir die aktuelle Krise als Ausnahmesituation wahrnehmen und darauf achten, was uns wirklich fehlt: Es fehlt das Miteinander, der Austausch, das Einander-Umarmen.

Kolt Auf was freuen Sie sich, wenn das Ganze mal vorbei ist?

OG Mein siebenjähriger Sohn wohnt bei seiner Mutter in Deutschland hinter einer geschlossenen Grenze. Am meisten freue ich mich darauf, ihn endlich wiederzusehen und in die Arme zu nehmen.

OLAF GERAMANIS (52)

ist seit 2004 Dozent am Institut für Sozialplanung, Organisationaler Wandel und Stadtentwicklung der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Dort befasst er sich mit den Themen Gruppendynamik und Selbstorganisation. Er studierte Berufs- und Wirtschaftspädagogik sowie Soziologie an der Universität der Bundeswehr in München, wo er 2001 promovierte. Daneben ist Olaf Geramanis Mitglied beim Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung in Basel und bei der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik. Sein Buch «Mini-Handbuch Gruppendynamik» erschien 2019 im Beltz Verlag.

Anzeige

FREITAG, 19. JUNI

PODIUM2020

Anmelden!
podium2020@gbssg.ch

UND WERTE

KREATIVITÄT

**Kanton St.Gallen
Schule für Gestaltung**



Gewerbliches Berufs- und
Weiterbildungszentrum St.Gallen

