

MANAGEMENT/ORGANISATIONSBERATUNG

*Olaf Geramanis/  
Kristina Hermann  
(Hrsg.)*

**Organisation  
und Intimität**

*Der Umgang mit  
Nähe im organisa-  
tionalen Alltag –  
zwischen Vertrauens-  
bildung und Mani-  
pulation*

Systemische Forschung im Carl-Auer Verlag



Olaf Geramanis, Kristina Hermann (Hrsg.)

# **Organisation und Intimität**

Der Umgang mit Nähe im organisationalen  
Alltag – zwischen Vertrauensbildung  
und Manipulation

2014

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2014

Erste Auflage 2014  
ISBN 978-3-89670-973-8  
© 2014 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei den Herausgebern.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-  
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-  
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Olaf Geramanis

## **DIE ZUKUNFT DER ORGANISATION**

### **Kann man Teams vertrauen?**

„Man kann andere Menschen nicht dadurch weise machen,  
dass man ihnen erklärt, was weise ist.“  
(Menon)

#### **Einleitung**

Gruppen und Teams haben flächendeckend Einzug in die Organisation gehalten. Insbesondere Gruppenentscheidungen haben in den letzten zwanzig Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Vor allem in Zeiten einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft werden in den unterschiedlichsten Bereichen wichtige Entscheidungen viel häufiger von Gruppen, Ausschüssen oder Komitees getroffen, als von Einzelpersonen: von Top-Management-Teams, Unternehmensvorständen, Betriebs- und Personalräten, bis hin zu Stationsteams in Krankenhäusern. Die zugrundeliegende Positivannahme lautet, dass Gruppen unter sich schnell wandelnden Bedingungen prinzipiell bessere Entscheidungen treffen, als Einzelne. Komplexe und dynamische Aufgaben können aufgrund einer grösseren Informations- und Wissensbasis ausgewogener und damit qualitativ besser entschieden werden. Darüber hinaus werden, so ist die Hoffnung, Arbeitsmotivation, Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert sowie Stress reduziert. Gruppenentscheidungen sind aber auch riskant. Sowohl aus der Praxis als auch aus der Forschung wird mitunter von schwerwiegenden Fehlentscheidungen durch Gruppen berichtet. Die Erfahrungen haben ebenso gezeigt, dass Gruppen häufig hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben oder sogar schlechtere Entscheidungen als Einzelpersonen treffen. Fehlentscheidungen können, besonders wenn sie weitreichende Konsequenzen nach sich ziehen, katastrophale Folgen haben. Ein gern zitiertes Beispiel ist die Challenger-Katastrophe, bei der sich 1986 die Experten trotz schwieriger Umgebungsbedingungen und technischer Mängel für den Start der Raumfähre entschieden, was zur Explosion und dem Tod der Besatzung führte. In diesen und ähnlichen Fällen haben die Gruppen die Informationen, die ihnen zur Verfügung standen, nicht optimal nutzen können, oder sie haben gar nicht erst ausreichend danach gesucht. Was sind die Gründe für dieses Scheitern und wie vernünftig ist es, Gruppen derart viel Verantwortung zu übertragen?

In den ersten vier Kapiteln des Artikels wird die These vertreten, dass Organisationen aufgrund des Wandels der Arbeit sowie unter den aktuellen Change-Bedingungen auf Gruppenentscheidungen schlichtweg angewiesen sind. Kreative und innovative Wissensarbeit kann nur von Menschen erbracht werden, die bereit sind, sich vertrauensvoll untereinander auszutauschen. Dies hat zwei Konsequenzen: Erstens führt es zu einer Personalisierung der Arbeit, was die Wiedereinführung des konkreten Menschen in die Organisation bedeutet. Zweitens macht es eine Abkehr von Bürokratie, Kalkulation und Kontrolle notwendig, weil erfolgreicher Wissensaustausch von freiwilligem gegenseitigem Vertrauen geprägt ist.

Wie die Mitglieder in diesen Kooperationsprozessen das schwierige Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit balancieren, welche Voraussetzungen Vertrauen hat und wie sich letztlich Vertrauen und die Intimität einer Vertrauensbeziehung auf Gruppen und Teams übertragen lässt und wie diese mithilfe der gruppenspezifischen Methodik arbeitsfähig werden, bildet ab dem fünften Kapitel den zweiten Teil des Artikels.

### **1. Die Wiedereinführung der Person in die Organisation**

Der Begriff der Organisation, wie wir ihn heute verstehen, ist relativ neu und gewinnt erst ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts an Kontur. Die besondere Leistungsfähigkeit von Organisationen fußte ursprünglich auf der konsequenten Zweckorientierung einerseits und der Kommunikationsvermeidung durch Arbeitsteilung andererseits. Durch die Formalisierung des internen Kommunikationsgeschehens konnten die Verhaltenserwartungen an die Mitarbeitenden unabhängig von deren persönlicher Befindlichkeit generalisiert und dadurch sichergestellt werden. Das bürokratische Regelwerk sorgte für stabile Routinen der Exekution von Entscheidungen. All dies fand jenseits der persönlichen Interessenslage der Funktionsträger statt. Die Subsystembildung war klar an einer funktionalen Arbeitsteilung orientiert, mit Spezialisierungsmöglichkeiten verbunden und technikgestützt verkettet. Wo immer es möglich war, wurden potenzielle Zielkonflikte über Hierarchie synchronisiert und alle relevanten Aussenkontakte an der Spitze monopolisiert.

Seit den 1970er Jahren begann mit der Einführung von Gruppenarbeit im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“, das stetige Aufkommen neuer Arbeitsformen. Dies waren zunächst vergleichsweise einfache Formen der horizontalen oder vertikalen Arbeits- und Kompetenzerweiterung, die in ihren Strukturen in keinerlei Hinsicht mit den heutigen Anforderungen und Formen der Gruppenarbeit zu verwechseln sind. Dennoch spiegelt sich in ihnen der Anfang vom Ende der ursprünglichen organisationalen Grundannahmen wider. Die Untereinheiten began-

nen selbständig den Qualifikationsbedarf, den Personaleinsatz, den Arbeitseinsatz, die Organisation der Zuführung von Mitteln, die Qualitätskontrolle etc. zu regulieren. Aktuell heisst die Arbeitsform der Wahl „Projektarbeit“. Überall dort, wo Organisationen zu dieser Arbeitsform wechseln, gilt Personalisierung anstelle von Bürokratie und Austauschbarkeit. „Projekt“ ist die Neuetikettierung von Arbeit, die nicht primär auf die Organisation, sondern auf das personale Netzwerk referiert. War die „Stelle“ die Arbeitsform der formalen Organisation, so müssen in Projekten gerade keine Stellen besetzt oder Hierarchien bedient werden. Stelle und Austauschbarkeit machen einen Unterschied zwischen der Person und ihrer Arbeit. Stellen können jederzeit von anderen neu besetzt werden. Die Verhaltenserwartung in Organisationen wurde an die Stelle adressiert. Die Herausforderung projektförmiger Arbeit besteht darin, weitgehend ohne Stellen auszukommen, was eine Wiedereinführung des „konkreten Menschen“ in die Organisation bedeutet – mit all ihrer Komplexität: Die alte Trennung von Person und Personal wird zumindest aufgeweicht. Anders ist kreative und wertschöpfende Arbeit auch nicht mehr denkbar. Die Ressource „Wissen“ hat nach Arbeit, Boden und Kapital als vierter Produktionsfaktor ihren fixen Stellenwert erhalten. Der Herstellungsprozess von Wissen widersetzt sich jedoch grundlegend den ursprünglich-bürokratischen Organisationsmechanismen. Neues Wissen entsteht dann, wenn ein Mensch Daten in einem bestimmten Kontext als Informationen auffasst, anhand seiner Erfahrungen bewertet und sinngemäss mit anderen verknüpft, so dass man dieses Wissen nutzen kann. Gerade das Vernetzen von Wissen ist nicht nur kompliziert, sondern auch teuer, denn es erfordert einen organisationalen Schrankenabbau bei Abteilungen, Wissensgemeinschaften und bei jedem Mitarbeitenden. Es setzt voraus, dass Menschen willens und bereit sind, ihr exklusives Wissen vertrauensvoll an andere weiterzugeben, bzw. es dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

Um dieses Vertrauen zu gewinnen, braucht es einen grundlegenden Wandel gegenüber dem bisherigen Verständnis von menschlicher Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft in Organisationen.

## **2. Wissensarbeit und der Umgang mit Ungewissheit**

Wenn es darum geht, das individuelle Wissen, sprich die Fähigkeiten, Kenntnisse und spezifischen Erfahrungen, die in den Köpfen verborgen sind, offen zu legen und auszuformulieren, dann stellt dies zunächst einmal eine hohe Anforderung an die reflexiven, analytischen und sprachlichen Fähigkeiten dar. Insbesondere die Beschreibung von Handlungsrouninen und Erfahrungswissen ist herausfordernd. Dass Mitarbeitende dies dann auch tun, ist keineswegs selbstverständlich, sondern mit diversen individu-

ellen Unsicherheiten und Ängsten verbunden, bspw. der Frage, wie das eigene Wissen durch Andere beurteilt wird: *Was passiert mir, wenn ich zu wenig oder das Falsche weiss?* Ebenso läuft man Gefahr, den eigenen Wert als Wissensträger zu verringern, wenn man sein Wissen veröffentlicht hat. Es ist wie mit der Pointe eines Witzes – einmal erzählt, ist sie beim zweiten Mal nicht mehr lustig. Wenn ich in meiner persönlichen Einschätzung innerhalb der Organisation nicht auf einen fairen Umgang vertrauen kann und stattdessen befürchten muss, dass meine Bedeutung sinkt, je mehr ich von mir hergebe, dann werde ich mein Wissen nicht zur Verfügung stellen. Je grösser meine Befürchtung ist, dass meine Bereitschaft missbraucht oder ausgenutzt wird, desto grösser wird meine Neigung zur individuellen „Vorratshaltung“ und im Sinne des Selbstschutzes zu Blockade und Widerstand sein. Das eigene und das Wissen anderer gemeinsam und effektiv zu nutzen, lässt immer Abhängigkeiten entstehen, die nur durch gegenseitiges Vertrauen ausgeglichen werden können. Vertrauen äussert sich in der Bereitschaft, sich auf andere Menschen zu verlassen und damit das eigene Wohlergehen teilweise von diesen abhängig zu machen, was letztendlich die Basis jeder engeren Kooperation ist. Der Vertrauende geht aufgrund einer Vielzahl von Bedingungen davon aus, dass sich das Gegenüber vertrauenswürdig verhält, wobei sich diese „Würdigkeit“ gerade nicht eindeutig spezifizieren und beweisen lässt. Das Risiko, dass sich das Gegenüber auch anders verhalten kann, bleibt stets gegeben und wird durch das Vertrauen lediglich überbrückt. „Vertrauen beruht auf Täuschung“ (Luhmann 1989: 33), weil nicht genügend Information gegeben ist, um erfolgssicher handeln zu können. Aber die Bereitschaft, sich dennoch auf diese „Täuschung“ einzulassen, ermöglicht das Entstehen sozialer Verbindlichkeit und darüber die Reduktion von Unsicherheit. Organisationen sind durch ihre strukturelle Konstruktion und anonyme Kommunikation nicht per se vertrauensbildend. Zusätzlich kommt hinzu, dass sie im Zeichen von Change, wo es global keine Sicherheiten gibt, kaum mehr in der Lage sind, organisationale Verlässlichkeit zu bieten. Worauf kann man sich verlassen, wenn das Change-Credo lautet: „alles kann immer auch ganz anders sein“? Der Begriff „Change“ bezeichnet ja kein singuläres Ereignis, das den Übergang eines bestehenden Zustandes in einen neuen beschreibt. Change bedeutet das Auf-Dauer-Stellen organisationaler Anpassungsleistungen an eine global-vernetzte und stets ungewisse Zukunft. Das unternehmerische Paradigma hierzu lautet: Agieren unter Ungewissheit. In diesem Sinne wären Change-kompetente Mitarbeitende diejenigen, die die Fähigkeit besitzen, virtuos mit dieser Ungewissheit und Komplexität umzugehen und auf sie reagieren zu können. Es käme darauf an, sowohl die unterschiedlichsten Expertisen immer wieder neu zu vernetzen als auch eine Offenheit

des für den Moment ausgeschlossenen Wissens beizubehalten. Change-Kompetenz bedeutet, stets riskante Entscheidungen treffen zu können und immer bereits den nächsten Umbruch, die nächste Gelegenheit oder die nächste Störung einzukalkulieren. Die Garantie für weitere Anschlussfähigkeit lautet: möglichst viele Optionen parallel offenhalten, möglichst viele Ressourcen anhäufen und möglichst viele alternative Netzwerke und Freundschaften haben!<sup>18</sup> Es bedeutet, sich mit Unsicherheit, Unerwartbarkeit und Fremdheit als allgegenwärtige Begleiter des Alltags anzufreunden. Sicherlich mag es einige geben, die all dies auf neue Ideen bringt, andere macht es unruhig. Permanent auf eine derartige Art Freude aus Verunsicherung zu ziehen, hat uns niemand wirklich beigebracht. Damit sind wir bei einem Dilemma angekommen: Wissens- und Dienstleistungsarbeit benötigt eine Umgebung, die es lohnend erscheinen lässt, dass Menschen sich austauschen und vertrauensvoll aufeinander einlassen. Andererseits zeichnet sich Change-Kompetenz dadurch aus, dass Individuen über erhebliches Selbstvertrauen verfügen und sich trotz umgebender Fremdheit mutig in das Unterfangen Change werfen. Das Erste bedeutet Abhängigkeit, das Zweite Autonomie. Je mehr die Unternehmen die Lösung darin suchen, lediglich passende Mitarbeitende aufgrund einzigartiger Charaktereigenschaften zu finden, desto mehr individualisieren sie das Problem und verschärfen es damit. Stattdessen kann eine weiterführende Perspektive darin bestehen, Autonomie und Abhängigkeit nicht als Nullsumme zu konstruieren, sondern als gemeinsame Steigerungsformel. Um beide Seiten in elementare soziale Prozesse einzubinden, braucht es einen solidarischen Ansatz, der über das rein Individuelle hinaus immer auch die Umgebung (Kollegen, Team, Organisation, etc.) mit einbezieht.

### *Lewins Gleichung*

Im Fortgang sollen beide Perspektiven ausgelotet werden: Einerseits geht es um das Individuum mit seinen persönlichen Eigenschaften (Motivation und Kompetenz) und andererseits um die Umwelt, die das Ganze strukturgebend begrenzt.<sup>19</sup> Dies hat Kurt Lewin in seiner Gleichung  $V = f(P, U)$  zusammengefasst. Das menschliche Verhalten (V) wird als Funktion von Personenmerkmalen (P) und Eigenschaften der Umwelt (U) angesehen. Hierbei ist wichtig anzumerken, dass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte in Lewins Gleichung als Person (P) und zugleich als Bestandteil der Umwelt (U), in der sie miteinander interagieren, gesehen

<sup>18</sup> Genauso funktioniert auch Facebook: erfolgreich sein bedeutet dort, möglichst viele Freunde zu haben und dadurch viele „Likes“ und „Kommentare“ zu erhalten – d. h. für möglichst viele dieser Freunde kontinuierlich anschlussfähig zu sein.

<sup>19</sup> Eine solche Begrenzung kann sowohl einschränkend als auch fördernd sein.

werden können. Dies ist ein Grund dafür, warum Führung ein komplexes soziales Phänomen und ihre wissenschaftliche Untersuchung ein ebenso komplexes Unterfangen ist. Die meisten Ansätze konzentrieren sich fast ausschliesslich auf die Einzelperson, d. h. auf DIE Führungskraft oder DEN einzelnen Mitarbeitenden, der eine bestimmte Leistung erbringen soll und weniger auf den Prozess in seiner gegenseitigen Verwiesenheit. Es geht aber immer um beides: Einerseits geht es um ganz persönliche Erfahrungen und Zuschreibungen, die nur individuell erfasst und nachvollzogen werden können und andererseits gilt es, die Strukturen des Miteinanders zu verstehen. Im Sinne Lewins ist das menschliche Verhalten als fortwährender elliptischer Prozess von ICH und Umgebungsentwicklung anzusehen, in dem sich beide Seiten gegenseitig bedingen (vgl. Herber/Vásárhelyi 2002: 67). Wie kann man Change-kompetente Mitarbeitende in einer Organisation dazu bringen, ihr Wissen miteinander zu teilen, zu vernetzen und gemeinsam zu einer Entscheidung zu kommen, um dadurch organisationalen Change-Herausforderungen zu begegnen?

### **3. Individuelle Nutzenmaximierung statt Gruppensolidarität**

Gut gemeinte Appelle an die Belegschaft, sie mögen doch einander vertrauen, helfen nicht weiter, um das Dilemma von Autonomie und Abhängigkeit zu lösen. Insofern wollen wir zunächst der Frage nachgehen, inwiefern es für Mitarbeitende vernünftiger ist, innerhalb von Gruppen und Teams *nicht* zu kooperieren, um daraus die entsprechenden Konsequenzen abzuleiten. Aus zwei Gründen entziehen sich Gruppenmitglieder (P) individuell: weil sie nicht wollen (fehlende Motivation) oder nicht können (mangelnde Fähigkeit). Wir wollen uns auf die Motivationsverluste konzentrieren und drei typische Effekte von Prozessverlusten benennen: Soziales Faulenzen, Trittbrettfahrertum und der sog. „Trotteleffekt“ (vgl. ausführlich: Schulz-Hardt/Brodbeck 2007: 443ff.). Als Soziales Faulenzen („social loafing“) wird der Motivationsverlust bezeichnet, wenn die Gruppenmitglieder ihre Anstrengungen verringern, weil die individuellen Beiträge zur Gruppenleistung nicht identifizierbar sind, kein persönlicher Gewinn vermutet wird und/oder keine persönliche Verantwortlichkeit für das Ergebnis besteht: *„Das merkt ja sowieso niemand, was mein individueller Beitrag ist“*. Das Trittbrettfahren („free riding“) bezeichnet die Verringerung der aufgabenbezogenen Anstrengung bei Gruppenmitgliedern, weil die Auffassung vorherrscht, dass die Gruppenleistung auch ohne das Zutun des Individuums erbracht wird. *„Ob ich nun noch meinen Senf dazu gebe (zur Wahl gehe/meine Steuern zahle), tut eh nichts zur Sache.“* Der Trotteleffekt („sucker effect“) bezeichnet einen Motivationsverlust, der dann auftritt, wenn die Gruppenmitglieder wahrnehmen oder erwarten, dass die

anderen Gruppenmitglieder ihrerseits die Anstrengungen verringern. Um zu vermeiden, dass man selbst der letzte Trottel ist, der sich noch engagiert und ausgenutzt wird, verringert man seine Anstrengungen. Viele psychologische Experimente untersuchen nun Stück für Stück die verschiedenen Stellgrößen, um genau den Punkt zu lokalisieren, an dem sich Einzelne herausgezogen haben, um dann zu prüfen, wie man sie wieder „einfangen“ kann.<sup>20</sup> Uns geht es stattdessen um die Klärung, warum es durchaus plausibel und vernünftig ist, sich individuell herauszuziehen. Dieses „Sich-Herausziehen“ ist u. E. viel weniger ein individuelles Personenmerkmal (P), als vielmehr in der Struktur der Change-Situation (U) in Organisationen angelegt: Das Wesensmerkmal dynamischer Entwicklungen besteht darin, dass bislang selbstverständliche Muster nicht mehr tragen, aufbrechen und neu gestaltet werden müssen. Das Neue entsteht im Fremdwerden des Selbstverständlichen und das Fremde (U), das mir persönlich unkontrollierbar vorkommt, wirft mich zunächst auf mich selbst zurück. Dieser Prozess wird mit dem Begriff „Individualisierung“ gekennzeichnet, denn zugleich nimmt auch die Einbindung des Individuums in seine unmittelbare Umgebung ab. Das heisst nicht automatisch, dass Individualisierung mit Vereinzelung bzw. grundsätzlicher Beziehungslosigkeit gleichzusetzen ist. Individualisierung meint vielmehr die Auflösung und Ablösung industriegesellschaftlicher und überwiegend kollektivistischer Lebensformen wie Klasse, Schicht, Geschlechterrollen bis hin zur Familie, wie es Ulrich Beck bereits 1986 in der Risikogesellschaft beschrieb. In diesem Prozess stecken Chancen und Freiheiten, aber eben auch Ängste vor Kontrollverlust und wachsende Risiken des Misslingens. Natürlich kann man Freude aus Verunsicherung ziehen, und gesellschaftliche Freiheit mag verheissungsvoll bedeuten, dass jeder von uns Baumeister seines eigenen Beziehungsnetzwerkes und Drehbuchautorin des eigenen Lebens sein darf. Was aber, wenn wir all dies überwiegend als Orientierungslosigkeit und Verlust wahrnehmen? Was, wenn uns schlicht die Voraussetzungen dafür fehlen, diese Chancen zu realisieren, weil wir keinen Zugang zu den Ressourcen Geld und Bildung haben? Dann erleben wir uns als Darsteller auf eine gesellschaftliche Bühne geworfen, ohne dass uns die fertigen Drehbücher geliefert wurden, und die Aufforderungen bekommen etwas Zynisches. Wenn all das, was wir tun, sowieso nur uns selbst zugerechnet wird, dann ist es konsequent, dass wir individuelle Opportunisten werden und uns überall dort rausziehen, wo es sinnvoll und möglich erscheint. Persönliche Zurücknahme, Bescheidenheit und selbstloser Einsatz für die Gemeinschaft sind nicht nur nicht populär, sondern individuell unvernünftig – wer will

<sup>20</sup> Vergleiche hierzu insbesondere die Untersuchungen rund um das Thema „Hidden Profiles“

schon der letzte Trottel sein? Aber gibt es überhaupt Möglichkeiten, dass Individualität und solidarische Bezogenheit nicht als sich ausschliessende Alternativen angesehen werden, sondern als zwei Seiten einer erstrebenswerten Haltung? Die objektive Vergrößerung der Gestaltungskompetenz erfordert die Fähigkeit, sich sowohl privat als auch in der Arbeitswelt aktiv sichtbar zu machen und interpersonelle Grenzen zu errichten sowie eine erhöhte Change-Fähigkeit zur „positiven Verunsicherung“ wie Ambiguitätstoleranz. Wir brauchen aber nicht nur individuelle, sondern zugleich eine ganze Reihe an sozialen Ressourcen wie Beziehungs- und Verknüpfungsfähigkeit sowie die Fähigkeiten zum Aushandeln und zur Konfliktgestaltung, um eine gemeinsame Lebensplattform zu schaffen. Um beides innerhalb von Organisationen zu etablieren, bedarf es zweier Vorgehensweisen. Erstens muss sich das Individuum (P) seiner eigenen Verantwortung innerhalb des Ganzen (wieder) bewusst werden und seine diesbezügliche Verantwortung auch wahrnehmen wollen, was eine grundlegend demokratische Frage darstellt. Zweitens muss auch der Ort (U), in dem die solidarische Bezogenheit Wirklichkeit werden soll, als solcher gestaltet werden und Realität sein können.

#### **4. Teamsynergien verfügbar machen: Vertrauen versus Kontrolle**

Zurück zur Organisation: An Stellen und Positionen konnte man konkrete Leistungserwartungen stellen. Wenn es fortan um Wissenserzeugung innerhalb von Gruppen geht, stellt sich die Frage, mit welchem Potenzial und welchen Leistungserwartungen die Organisation rechnen kann, und ob das Vertrauen in Gruppen und Teams<sup>21</sup> gerechtfertigt ist. Zuerst kommt es darauf an, dass das Team eine tatsächliche Teamaufgabe erhält, d. h. dass die Aufgabe zwischen den Mitgliedern *nicht* aufteilbar und die Qualität oder Quantität des Outputs relevant ist, so dass das Team etwas gemeinsam produzieren muss und die individuellen Beiträge mit der Teamleistung zusammenhängen.<sup>22</sup> Eine gute Differenzierung für solch nicht-unterteilbare Gruppenaufgaben sind die drei Aufgaben-Typen nach Ivan D. Steiner (in Schulz-Hardt/Brodbeck 2007: 447). Danach gibt es erstens **additive Auf-**

<sup>21</sup> Wir verwenden den Begriff „Teamarbeit“, um damit explizit den Fokus des Arbeitskontextes deutlich zu machen. Damit handelt es sich bei einem Team um eine spezifische Gruppe, die arbeitsteilig aufeinander angewiesen, erst in der Kombination ihres Wissens und Könnens die notwendigen Ergebnisse erzielt. Insofern ist jedes Team eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ein Team.

<sup>22</sup> An diesem Kriterium scheitert vermutlich ein Grossteil vieler sogenannter „Teams“. Eine Gruppe, in der die Menschen ihrer spezifischen Arbeit nachgehen ohne real aufeinander angewiesen zu sein, mag sich als Gruppe gut verstehen, dennoch ist es eine verschärfte Situation, tatsächlich aufeinander angewiesen zu sein.

**gaben:** Hierbei ist die Leistung einer Gruppe die Summe der individuellen Leistungen. Infolgedessen ist das Gruppenpotenzial höher als das Potenzial des besten einzelnen Gruppenmitglieds, und es nimmt idealerweise – bei Gruppen, die aus Mitgliedern mit einer ähnlichen individuellen Leistung bestehen – linear mit der Gruppengröße zu. Die doppelte Anzahl der Mitglieder würde im Prinzip ein doppelt so grosses Gruppenpotenzial bedeuten. „Tauziehen“ ist hierbei das anschaulichste Beispiel. Zweitens: **disjunktive Aufgaben.** Bei diesem Typ muss sich eine Gruppe für eins von mehreren Urteilen entscheiden oder aus Vorschlägen auswählen, bspw. muss ein Problemlösungsweg, ein Absatzmarkt oder eine bestimmte Strategie gewählt werden. Damit hängt die tatsächliche Gruppenleistung allein von der Qualität dieses einen speziell ausgewählten Vorschlags ab. Drittens: **konjunktive Aufgaben.** Alle Gruppenmitglieder müssen die Aufgabe erfolgreich abschliessen, damit die Gruppe Erfolg hat. Diese Gruppe ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied, was bedeutet, dass das Gruppenpotenzial mit zunehmender Größe abnimmt. Dies gilt bis hin zu Franchise-Organisationen, bei denen alle Beteiligten exemplarische Stellvertreter für die eine Marke sind. Bei allen drei Aufgabentypen kann es jederzeit zu den oben beschriebenen Motivationsverlusten kommen, ohne dass die Ursache in einer gangbaren Art und Weise gefunden oder benannt werden kann: Wie will man messen, ob jemand nur noch zu 60% engagiert ist oder seine wahren Bedenken eingebracht hat, und wie will man in einem laufenden Projekt einem Mitglied sagen, dass gerade „es“ der Bremsklotz ist? Die bürokratische Lösung um Motivationsverluste und unsichere Entscheidungslagen in den Griff zu bekommen, ist der unmittelbare Zugriff auf das Individuum, sei es durch „Befehl und Gehorsam“ bzw. „Führen durch Angst“. Das Ziel ist es, sich der Zukunft zu vergewissern und der Gegenwart keine Entscheidungs-Alternative zu lassen: Dies können wir bei Diktaturen und Monopolen ebenso beobachten wie bei Ideologien. Aber auch Korruption bis hin zu Doping im Sport sind dieselben Versuche, gerade nicht auf die individuelle Entscheidung zu vertrauen, sondern mögliche unliebsame Alternativen auszumerzen. Nach wie vor wird in Unternehmen über gezielte Anreizsysteme versucht, das individuelle Verhalten in diesem Sinne kalkulierbar zu machen.<sup>23</sup> Leistungsbezogene Besoldung, individuelle Bonuszahlungen oder Beförderungen dienen genau diesem Zweck! Führungs- und Motivationsprobleme allein durch (Geld-)Kalkulation lösen zu wollen, entkoppelt jedoch die Motivation der Mitglieder von deren freiwill-

<sup>23</sup> Henry Ford zahlte seinen Mitarbeitern das Doppelte an Gehalt, wodurch es ihm zugleich möglich wurde, totale Kontrolle über sie auszuüben: Sie durften nicht in Gewerkschaften organisiert sein und keinen Alkohol trinken. Firmeneigene Schlägertrupps sorgten für die strikte Einhaltung.

liger Bindung an den Organisationszweck. Das Folgeproblem ist Indifferenz untereinander und gegenüber der Organisation. Letztlich wird durch das Sollen das Wollen vereiteln: Engagement und Motivation lassen sich nicht nur nicht durch Aufforderung erreichen, sondern werden durch starke Planung und Steuerung – kurz durch den Versuch sie zu managen – zunichte gemacht. Der Grund dafür ist einfach: Er liegt darin, dass die individuell freiwillige Wahl vereitelt wird. Vertrauen bedeutet demgegenüber, dass ich meinem Gegenüber die Wahl lasse, sich zu entscheiden, d. h. ich überlasse ihm die Wahl zwischen den Alternativen, ohne zu manipulieren. Vertrauensspielräume sind erst dann wirksam, wenn man glaubwürdig die Möglichkeit erhält, das Gegenüber auch zu enttäuschen. Womit wir beim Thema Vertrauen als Alternative zu Kontrolle und Kalkulation angekommen sind. Vertrauen ist *eine* Möglichkeit, mit der Kontingenz im menschlichen Miteinander umzugehen. Vertrauen bedeutet, im Bewusstsein der eigenen Verwundbarkeit und Ungewissheit zu erwarten, dass der andere seine Freiräume verantwortungsvoll und kompetent nutzt. (vgl. Geramanis 2002: 87f.). Dennoch ist Vertrauen kein wählbares Mittel zu bestimmten Zwecken und erst recht keine optimierungsfähige Zweck-Mittel-Struktur. Vertrauen ist gefragt, wo Kalkulation endet. Aber es ist gerade nicht das Resultat einer blossen Kalkulation, sondern stellt zusätzlich ein Glauben an die Vertrauenswürdigkeit einer Person dar. Dies ist ein emergentes und emotional besetztes Resultat eigener Erfahrung. Kalkulation fließt zwar ein, ist aber nicht der ausschliessliche Beweggrund. Ebenso kann rationale Beurteilung durchaus ein Moment der Vertrauensbildung sein. Kalkül und Vertrauen können einander ergänzen, aber nicht ersetzen. Sich auf eine andere Person zu verlassen, ist daher etwas völlig anderes, als ihr individuelles Anreizsystem durchzukalkulieren. Wenn jemand finanziell abhängig ist oder sich einen grossen Vorteil verspricht, dann geht es um ein kalkulierbares Risiko bzw. um verlässliche Interessenslagen. Anderen Menschen vertrauen bedeutet, ihnen die moralisch konnotierte Qualität der Vertrauenswürdigkeit zuzusprechen. Daher kann man sowohl Vertrauen als auch Vertrauenswürdigkeit leicht verfehlen, wenn man sie zu sehr und zu deutlich intendiert: „So fühlt man Absicht und man ist verstimmt“ (Goethe/Torquato Tasso). Ein so verstandenes Vertrauen entzieht sich der Organisierbarkeit, weil es keinen exakt benennbaren Anfangspunkt hat. Einander zu vertrauen heisst, sich im Laufe der Zeit gegenseitig erwartbar und notwendig zu machen und bei dem zu bleiben, was man über sich dargestellt hat. Wer demgegenüber keine Erwartungen erzeugen will, kann auch kein Vertrauen erwerben. Auch in Gruppen und Teams suchen wir nach Beziehungs-Vertrauen und einer darüber erzeugbaren Intimität. Zugleich kann diese Nähe und Verbindlichkeit, aber auch Bindungsängste

auslösen, weil man die eigene Autonomie verliert und in Abhängigkeit gerät. Damit Gruppen arbeitsfähig werden, braucht es eine gelingende Balance zwischen Autonomie und Abhängigkeit auf der Beziehungsebene der Mitglieder.

### **5. Das Individuum für Solidarität, Vertrauen und Intimität gewinnen**

Aufgrund ähnlicher Interessenlagen miteinander zu arbeiten und dasselbe Ziel zu verfolgen, ist etwas anderes, als sich in solidarischer Bezogenheit aufeinander zu verlassen. Einander vertrauen heisst, sich notwendig zu machen und ein Versprechen auf die Kontinuität der eigenen Selbstdarstellung abzugeben: „Vertrauenswürdig ist, wer bei dem bleibt, was er bewußt oder unbewußt über sich selbst mitgeteilt hat.“ (Luhmann 1989: 40-41). All dies ist noch kein Widerspruch zur anfänglichen Individualisierungs-These. Wenn wir uns frei entwerfen und unsere Drehbücher selbst schreiben, dann können wir uns auch das Selbstbild wählen, mit dem wir gern in die Beziehung treten wollen. Die Nullsummen-Konstruktion von Autonomie und Abhängigkeit sowie von Individualität und Solidarität, wonach sich die eine Seite nur auf Kosten der anderen entwickeln kann, lässt sich durchaus dekonstruieren. Die individuelle Entscheidungsfreiheit ist kein Hinderungsgrund, sondern vielmehr eine Voraussetzung, damit Vertrauensbeziehungen in Gegenseitigkeit funktionieren können: Es braucht autonome Individuen, weil Vertrauen gerade nicht bedeutet, sich selbst auf- und gänzlich in Abhängigkeit zu begeben. Vertrauen ist nicht das Ende der Individualität und gerade kein totales gegenseitiges sich Ausliefern. Wäre dem so, so würde zwangsläufig im Fortgang der Beziehung eine existenzielle Trennungsangst und Angst vor Einsamkeit die Folge sein, weil es nach der Selbstaufgabe nichts mehr gibt, zu dem man zurückkehren kann.<sup>24</sup> Wenn sich beide Seiten zugleich steigern und intensivieren lassen, dann kann ein „Mehr“ an Vertrauen, Nähe und Intimität zugleich einhergehen mit einem „Mehr“ an Individualität. In letzter Konsequenz müsste dies auch für die intimste Seite menschlichen Zusammenseins gelten: Für die Liebe. In der Liebe werden die Voraussetzungen des Vertrauens lediglich auf die Spitze getrieben. Man möchte beides: Ganz als Selbst vorkommen und ganz verschmelzen – und es bleibt wie bei jeder Vertrauensentscheidung riskant, gerade aufgrund dieser Offenheit verletzt zu werden. Paul Valéry hat dies sehr treffend mit den Worten beschrieben: „Liebe besteht darin, zu empfinden, dass man sich selber zum Trotz, dem anderen überlas-

<sup>24</sup> Ein Phänomen, das sich jeweils am Ende totalitärer Systeme, wie Diktaturen, mafiösen Organisationen, Sekten, etc. zeigt: Das Individuum bleibt ent-individualisiert und „leer“ zurück.

sen hat, was nur für einen selbst bestimmt war.“ Wenn es dem Individuum in der Liebe der Paarbeziehung gelingt, beim Gegenüber und zugleich bei sich selbst zu bleiben, ohne die eigenen Grenzen aufzulösen, könnte sich diese „Kompetenz der Grenzwahrung“ dann nicht auch auf Gruppen und Teams (zurück-)übertragen lassen, in denen es eine Vielzahl von Beziehungen zugleich gibt?

### *Die Intimität der Liebe*

Pagès (zit. n. Lackner 2011: 8f.) beschreibt zwei Mechanismen der Überwindung der Trennungsangst, die aufgrund der oben beschriebenen Dynamik auftreten kann: Einerseits verlangt die Beziehung absolute Hingabe und andererseits möchte man als Individuum nicht selbst ganz verloren gehen. Die eine Strategie, d. h. die Art und Weise der Bindung zueinander, nennt er „possessive Liebe“ (ebd.: 198ff.), womit er eine vereinnahmende, besitzergreifende, kalkulierende Beziehung beschreibt. Die andere Strategie ist die „authentische Liebe“ (ebd.: 151ff.). David Schnarch (2012: 38ff.) differenziert es in ähnlicher Weise als „partner-bestätigte“ (possessive) versus „selbst-bestätigte“ (authentische) Intimität und spiegelt die Differenz schön in den folgenden Aussagen wider. Eine partner-bestätigte Aussage lautet: *„Ich sage dir etwas über mich, aber dann solltest du auch etwas über dich sagen. Und ich muss die Gewissheit haben, dass du es akzeptierst. Ich brauche zunächst eine Vertrauensbasis, um mich wirklich zu zeigen.“* Versus selbst-bestätigt: *„Du brauchst dem, was ich jetzt sage, nicht zuzustimmen. Mir ist es aber wichtig, dass du es weißt. Ich will mit dir zusammen sein, aber ich will auch, dass du weißt, wer ich bin.“* Partner-bestätigte Intimität geht vom notwendigen Prinzip der Gegenseitigkeit im Sinne eines kalkulatorischen Quidproquos aus. Erst dies scheint die Bindung zu stärken und zu beweisen. Dabei macht man sich von den Empfindlichkeiten und Ängsten des Partners abhängig. Dies mag auch kurzfristig vom Gegenüber als Rücksicht erlebt werden (ebenso wie man gern besonders positives und wertschätzendes Feedback erhält und gibt), es kann jedoch zur Stagnation führen, weil das Selbstbild lediglich an die (vermuteten) Erwartungen des Partners angepasst wird. Letztlich hat diese Intimität zum Ziel, die Beziehung zu den bisher geltenden Voraussetzungen zu stabilisieren mit der Absicht einer Homöostase-Sicherung. Das Motto lautet: *„Schätze das, was du hast – lass uns lieber nicht weiter drüber reden, sonst könnte es vielleicht schlimmer werden.“* Selbst-bestätigte Intimität hingegen fördert die weitere Differenzierung innerhalb der Partnerschaft. In der selbst-bestätigten Intimität hat die Reaktion des Gegenübers keinen so starken Einfluss auf die Selbstkonfrontation. Wenn ich weiss, dass ich einen Fehler gemacht habe und mich meinem Partner

gegenüberstelle, ist es nicht meine primäre Absicht, zu hören, dass es eigentlich *kein* Fehler war. Ich will nicht beschwichtigt werden, sondern schauen, was ich ausgelöst habe und wofür ich verantwortlich bin – und wofür auch nicht! Dies lässt mich authentisch sein, stärkt mich in meiner Individualität und stärkt zugleich die Beziehung, weil ich ihr gegenüber keine falsche Schonhaltung einnehme.

### *Das Wir-Gefühl in Gruppen*

Das Gesagte lässt sich in der Grundtendenz auch auf das individuelle Verhalten in Gruppen zurückübertragen. Der Ausgangspunkt ist derselbe: Wie gestaltet sich gegenseitige Anerkennung innerhalb von Gruppen vor dem Hintergrund einer selbst-bestätigten bzw. partner-bestätigten Strategie der Mitglieder? Je defensiver der Umgang mit Ungereimtheiten, Konflikten oder Trennungssituationen ist, je mehr Schweigen, Blockieren, Ausweichen, Hilflosigkeit und Angst vorherrschen, desto eher spricht es dafür, dass innerhalb der Gruppe eine partner-bestätigte Strategie vorherrscht. Die Gruppe stagniert und differenziert sich nicht, da die Beziehungen der Mitglieder untereinander indifferent bleiben. Dies kann für schwach ausgeprägte Fähigkeiten stehen, das Bedürfnis nach Individualität und das nach Bezogenheit auszubalancieren. Verbleibt die Gruppe im Verlauf der Zeit in dem Zustand einer lediglich schwachen Differenzierung, dann löst die Andersartigkeit und Fremdheit (sowohl die eigene als auch die des Gegenübers) Angst aus, die durch Harmonieerwartung kontrolliert wird. Konfliktvermeidung steht über dem Erleben von Individualität. Das ostentative Beschwören von Einigkeit und das Ziel kurzfristiger Verschmelzung werden um den Preis längerfristiger Stagnation sowie Langeweile in Kauf genommen. Je länger dieser Zustand andauert, desto eher scheint der letzte Weg, die Individualität noch zu retten, nur ein harter Beziehungsabbruch zu sein. Treten in diesem Zusammenhang in Gruppen Sätze auf wie: „*Ich lasse mich nicht einsperren!*“, „*Ich muss hier auf mich selbst achten!*“, „*Ich brauche meinen Raum!*“ so ist es wahrscheinlich, dass diese viel weniger auf ein souveränes und autonomes Selbst hinweisen, als eher auf Angst vor Abhängigkeit. Dasselbe gilt für das Gegenteil: Viele Kommunikationsregeln aufstellen oder Eide schwören, dass etwas nie wieder vorkommt, sind Zeichen dafür, dass innerhalb der Beziehung nur geringe Differenzierungen stattgefunden haben. Es wäre viel mutiger zu sagen, dass man sich unsicher ist, ob man alle Erwartungen erfüllen kann, bzw. deutlich zu machen, welche Erwartungen man auch nicht erfüllen will. In diesem Moment schont man das Gegenüber auch innerhalb von Gruppen nicht mehr und verleugnet sich nicht selbst. Ist es den Gruppenmitgliedern möglich, sich stark voneinander zu differenzieren, d. h. sich deutlich in ihrer

Unterschiedlichkeit wahrzunehmen, so wird Andersartigkeit als Bereicherung und Chance für einen Beziehungswandel erlebt. Eine sich selbst bewusste Person kann anderen Gruppenmitgliedern zustimmen, ohne das Gefühl zu haben, sich selbst zu verlieren; sie kann widersprechen, ohne das Gefühl von Verbitterung oder Entfremdung zu spüren. Selbst der Widerspruch von Autonomie und gegenseitiger Abhängigkeit kann in stark differenzierten Beziehungen bestehen, weil er sowieso kein statisch-stabiler Zustand ist. Eine derart interdependente Beziehung kann dann gelingen, wenn sich jedes Individuum sowohl als einzigartig als auch als zugehörig erlebt, und wenn die Getrenntheit und Differenz jedes einzelnen sowohl von ihm selbst anerkannt als auch von den anderen akzeptiert wird. Das geteilte Bewusstsein aller, dass jeder sich als etwas Getrenntes erlebt – und erleben darf, könnte das Gemeinsame sein, das innerhalb einer Gruppe aneinander bindet. Man wäre dann in der Gruppe zwar autonom (im Sinne von entscheidungsfrei), aber nicht einsam. Man erlebt gemeinsam das affektive Phänomen kollektiver Vertrautheit sowohl bilateral als auch in der Gruppe als Gesamtheit. Auf die Gruppe als Ganzes bezogen, verwendet Heintel (2008) diesbezüglich das Begriffspaar „**unaufgeklärtes Wir Gefühl**“ versus „**aufgeklärtes Wir-Gefühl**“. Das erste „Wir-Gefühl“ macht zwar stark nach aussen, im Sinne von: „Der gemeinsame Feind eint die Nation.“ Es ist aber als unaufgeklärtes Einigkeitsgefühl schwach und undifferenziert nach innen und dadurch sich selbst gegenüber blind. Das zweite „Wir-Gefühl“ ist ein sehendes Einigkeitsgefühl, das sich selbst gegenüber frei macht.

#### *Die individuelle Beziehungs-Kompetenz*

Wie lässt sich diese individuelle Beziehungs-Kompetenz in Gruppen erreichen, und wie wird man zu einer selbst-bewussten Person, die bereit ist, sich anderen gegenüber auszudifferenzieren? Die hierzu notwendige Selbstöffnung ist kein operationaler Selbstzweck und keineswegs linear an das Empfinden von Vertrauen und Intimität gekoppelt. Es kann also nicht heißen: „*Je mehr Selbstöffnung, umso mehr Vertrauen und Intimität.*“ Der Wunsch nach grenzenloser Offenheit, totaler Kommunikation oder absoluter Aufrichtigkeit, ganz gleich worum es geht, wird gern als Kernindiz für Vertrauen gewertet, obwohl es eher der Idealvorstellung eines romantischen Liebesideals entspringt. Es zeugt vor allem von einer Kontroll- und Kalkulationsvorstellung, dass man miteinander umso stärker interagiert und die Beziehung stärkt, je mehr man zwingend über sich selbst mitteilt. Eine solche Suche nach emotionaler Verschmelzung dient vor allem dazu, mit Fremdheit und Ängsten zurechtzukommen, um das eigene Identitätsempfinden stabil zu halten. Sennett hat demgegenüber vor der „Tyrannei

der Intimität“ und der „destruktiven Gemeinschaft“ gewarnt. Die Erwartung von „totaler Identität“ und „totalem Vertrauen“ sind beide nicht erfüllbar und müssen daher zwangsläufig zu den Grundenttäuschungen jeglicher zwischenmenschlicher Beziehung führen.<sup>25</sup> Demgegenüber braucht Selbst-Öffnung Respekt und Grenzen. Es braucht ein durchlässiges Selbst, das sich auf andere bezieht, aber sich nicht vorrangig durch andere definiert. Es braucht ein klares Selbstbewusstsein bei gleichzeitiger emotionaler Nähe zu wichtigen Personen sowie die Fähigkeit zu eigener Angstregulation, ohne das Gegenüber zur eigenen Angstregulation zu manipulieren und ohne gegenüber der Angst der anderen indifferent zu sein. Eine solche Bereitschaft bedeutet, die (mitunter leidvollen) Anstrengungen wahr- und anzunehmen, derer es für die persönliche Entwicklung bedarf. Sich von anderen differenzieren zu können, ist die Fähigkeit, im engen Kontakt zu einem anderen Menschen, der nach Nähe und Angleichung drängt, sich selbst treu zu bleiben. Damit wird deutlich, dass Differenzierung als Selbstthematization (Autonomie) und emotionale Verbundenheit (Abhängigkeit) keine Gegensätze sind. Sich vertrauensvoll aufeinander einzulassen, ist ein intimer Prozess, in dem man sein eigenes Selbst in der Auseinandersetzung mit einem Gegenüber kennen lernt, um es zugleich als unabänderbares Getrenntsein vom anderen zu akzeptieren. Damit wird die gegenseitige Differenzierung zur Grundlage für Vertrauen und Intimität sowohl innerhalb von Paarbeziehungen als auch von Gruppen.

## **6. Gruppendynamische Professionalität**

Die Fähigkeit, derartige Prozesse und sich selbst als Teil davon zu thematisieren, kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Sie bedarf eines eigenen Lernweges sowohl für das Individuum als auch für Teams und Organisationen. Das Zentrale, das Teams lernen müssen, um zu dieser aufgeklärten Selbstorganisationsfähigkeit zu gelangen, entspricht den Lerneffekten, die sich bei der Erforschung von Gruppen in den 1960er Jahren eingestellt hatten, und die seinerzeit zur methodischen Anwendung des gruppendynamischen Settings in der Trainings-Gruppe (sog. T-Gruppe) führten. Die Ziele waren der Erwerb von Fähigkeiten, um Gruppenprozesse beobachten und erkennen zu können, sie zur rechten Zeit be-

<sup>25</sup> Dasselbe gilt für die prekäre Unterscheidung zwischen „vollkommener“ und „normaler“ Freundschaft. Jedes reale Freundschaftsverhältnis erscheint als defizitär, wenn man es an den Überhöhungen der Unerreichbarkeit einer wahren und vollkommenen Freundschaft misst. So verhält es sich mit allen (un)sozialen Superlativen: Wahre Vertrautheit oder gemeinsames Auflösen in tiefster und innigster Verschmelzung findet bestenfalls im Liebestod statt – also nichts für ein lebendiges Miteinander...

nennen und mit den anderen Gruppenmitgliedern die unterschiedlichen Wahrnehmungen zu einer gemeinsamen Sichtweise verdichten zu können. Der „Zweck“ ist die Etablierung eines kollektiven Selbstbewusstseins, das erst die Grundlage für die eigene Steuerung der Gruppe ist. Nicht einzelne Individuen, Autoritäten oder Situationen, nicht bewusstlos gehaltene Normen, Muster oder Affekte sollen die Gruppe bestimmen; stattdessen soll die Gruppe sich aus sich selbst und insgesamt aus dem jeweils erworbenen Bewusstsein dessen, was sie ist, bestimmen. Dies läuft nur über Formen der Selbstdiagnose, in der sich die Gruppe die Fragen vergegenwärtigt:

- Wo stehen wir aktuell?
- Was bestimmt uns, treibt uns an, lässt uns zögern oder starrer werden?
- Was davon wollen wir erhalten und was wollen wir verändern?

Um sich in diesem Spannungsfeld sowohl als Gruppenmitglied als auch in Führung und Beratung von Gruppen kompetent zu bewegen, braucht es gruppenspezifische Professionalität – sowohl in ihrer methodischen als gerade auch in ihrer ursprünglich politisch-demokratischen Ausprägung. Damit hat der Ansatz nichts von seiner Aktualität verloren. Im Gegenteil, so sperrig wie „die Gruppendynamik“ daherkommen mag, so unangepasst Wording und Setting sind, so wenig pragmatisch und präzise sich der erhoffte Mehrwert rechnen lässt, so sehr braucht es genau diese soziale Kompetenz, um Gruppen und Teams in Organisationen und damit die Organisationen selbst zukunftsfähig zu machen. Weil man andere Menschen nicht dadurch weise machen kann, dass man ihnen erklärt, was weise ist,<sup>26</sup> steht im gruppenspezifischen Ansatz das individuelle Erleben weit vor dem Begreifen und Theoretisieren. Die durchaus berechtigte Theorieskepsis und das Hinterfragen des alten Wissenschaftsparadigmas führten jedoch seinerzeit zum Vernachlässigen, ja zur Aufgabe der Theorie überhaupt. Dieses „Manko“ eines primär erfahrungsorientierten Vorgehens, das gern als „Fühlst-du-mich/Spürst-du-mich“ diskreditiert wird, wirkt auch noch heute als Tabubruch gegenüber einer autoritären Expertenlogik und klassischen Wissenschaftsmethodik. Die letztendliche Sackgasse der Gruppendynamik war der Versuch, sie als bloßen Widerspruch zum Establishment zu inszenieren, ohne ihren gleichzeitigen Nutzen zu propagieren. In der Inszenierung einer Unmittelbarkeits- und Spontaneitätskultur, trat das Bauchgefühl als Widerpart gegen das Nachdenken an. Es bestand die scheinbare Verpflichtung, umgehend und fortwährend über seine Gefühle zu sprechen, gelegentlich gar in einen ungläubwürdigen und mitunter heuchlerischen Gefühlsjargon zu verfallen. In dieser Selbstgenügsamkeit

<sup>26</sup> Siehe Anfangszitat/Menon

wollte man im Treibhaus der Gefühle sehnsüchtig Intensität und Intimität erleben. In einer derart voyeuristischen Inszenierung über Gefühle zu sprechen, ist jedoch alles andere, als Gefühle zu haben! All dies lässt sich weder in den Alltag transferieren noch war es das explizite Ziel der Gruppendynamik. Aber ebenso wenig bedeutet eine Sache aus der Vernunft heraus einzusehen, dass man dieser Einsicht selbst folgt. Moralisches Verhalten kognitiv gutzuheißen, ist etwas anderes, als danach zu handeln. Sich eine Lösung und ein Ziel aufs Genaueste auszumalen, ist kein Garant dafür, sich dorthin auf den Weg zu machen. Rationalität und der Wunsch nach objektiver Wissenschaft liegen uns umso mehr am Herzen, je unsicherer wir werden – weil wir wiederum nach Kalkulation und Beweisen streben. Will man hingegen nachhaltig bei Menschen in Gruppen und über diese in Organisationen Veränderungen bewirken, so ist es ein ganz anderes Vorgehen, über den Weg der Selbstreflexion und Selbsterfahrung, mit den jeweils konkreten Menschen vor Ort, rationales Wissen zum lebendigen Motiv von Handlungen umzuwandeln.

#### *Methode der T-Gruppe*

Die T-Gruppe war ein erster und zentraler Ort, an dem sich seinerzeit eine neue Erkenntnis über soziale Wahrheit und die Wirksamkeit von Wissen etablieren konnte, indem das Erleben vor dem Begreifen und Theoretisieren stand. Es ist ein induktiver Weg, bei dem das individuelle Bewusstwerden die Voraussetzung für das individuelle Reifwerden sowie das Reifwerden der Gruppe bedeutet. Das eigene subjektive Erleben wird als zentraler Schlüssel für den Lernprozess von Gruppen zugelassen und anerkannt. Dieses individuelle Erleben wird in selbstreflexiven Prozessen zum Gegenstand der ganzen Gruppe gemacht, und erst diese gemeinsam veranstaltete Selbstreflexion durchbricht (Selbst-)Bewusstlosigkeit und das „naive“ Agieren in sich wiederholenden alten Mustern – sowohl von Einzelpersonen als auch der Gruppe als Ganzes. Mithilfe dieser Prozesse gewinnt die einzelne Person in der Gruppe wie auch die Gruppe als Ganzes Freiheit zu sich selbst. Das Ziel ist das gemeinsame Herstellen eines praxisrelevanten Bewusstseins darüber, dass die eigene Wirklichkeit ein emergentes Produkt von Entscheidung und Akzeptanz oder Ablehnung ist und, dass alle Beteiligten hierfür mitverantwortlich sind. Dies ist die gruppendynamische Methode, ihre Professionalität und zugleich ihr grunddemokratischer Anspruch. Es geht nicht darum, von aussen Hand anzulegen und einer Gruppe zu erklären, was sie besser machen sollte, sondern es geht um ein Anknüpfen und Aufklären von innen. Das bedeutet aber auch für alle Unterstützungssysteme (Beratung und Führung), sich selbst den Prozessen, die man „begreifen“ will, auszusetzen und unterzuordnen.

## **7. Selbst-Erforschung als Teamentwicklung**

Die gruppensdynamische Methode ist aber auch begrenzt, weil gemeinsame Verantwortungsübernahme und Selbstverpflichtung die Möglichkeiten eines persönlichen In-Beziehung-Gehens voraussetzen. Gruppen verändern ihre Dynamik mit der wachsenden Zahl ihrer Mitglieder. Das hat einmal damit zu tun, dass wir aufgrund unserer intellektuellen Kapazität nur beschränkt in der Lage sind, komplexe Informationen simultan zu verarbeiten. Zum anderen kostet die Aufrechterhaltung intensiver Beziehungen unsere begrenzte emotionale Energie und Zeit. Anthropologen vermuten, dass Menschen aufgrund ihrer evolutionären Prägung darauf ausgerichtet sind, sich in einer Gruppe von bis zu ca. sieben Mitgliedern optimal zu orientieren. Das betrifft die Einschätzung der Beziehungen jedes einzelnen zu den Gruppenmitgliedern und der übrigen Beziehungen zwischen ihnen. Zusätzlich bringen wir in Kleingruppen unsere originären Beziehungserfahrungen aus unserer Ursprungsfamilie ein. Sie repräsentieren für uns Überschaubarkeit, Kontrolle und vor allem Vertrauen. Dieses Gefühl von kontrollierbarer Nähe geht in grossen Gruppen verloren. Selbst wenn wir alle Mitglieder einer grossen Gruppe persönlich kennen, können wir unmöglich simultan zu allen solch differenzierte Beziehungen entwickeln und erhalten, die uns das elementare Gefühl von Überschaubarkeit einer Kleingruppe geben. Das ist das Hauptproblem, dass sich die in Kleingruppen erworbenen, notwendigen und wirksamen individuellen Kompetenzen nicht zugleich auf die Organisation als Ganzes übertragen lassen. Damit stellen auch die sozialen Kompetenzen eine ähnliche Ressource wie Wissen innerhalb der Organisation dar: Man kann nicht frei darüber verfügen und ist dennoch abhängig davon. Wer also arbeitsfähige Gruppen und Teams innerhalb einer Organisation etablieren möchte, und wer darauf angewiesen ist, dass sich die Mitglieder vertrauensvoll aufeinander einlassen und ihr Wissen miteinander teilen, kann dies mithilfe der gruppensdynamischen Methode initiieren. Hierfür muss die T-Gruppen-Methode nicht grundlegend abgewandelt werden, obgleich ihr Ursprung ein anderer ist. Die T-Gruppen-Methode findet vor allem innerhalb von mehrtägigen Trainings ihre Anwendung. Hierbei kommen Teilnehmende aus ganz unterschiedlichen Arbeitskontexten zusammen, um in einem gemeinsamen Prozess, die Wirkkräfte der Gruppe, ihre kommunikativen Muster und sich selbst darin intensiv zu erfahren. Die Fremdheit untereinander ist eine zentrale Chance, sich ohne Beziehungsaltslasten, wie schwelende, kalte Konflikte etc., auf das Experiment und die Suche nach den eigenen (meist unbewussten) Mustern einzulassen. Dadurch minimiert sich das Risiko, den eigenen Ruf oder die eigene Stellung aufs Spiel zu setzen und sich für sein Verhalten ggf. schämen zu müssen. Anschliessend ist das Experiment vo-

rüber und die T-Gruppe löst sich wieder auf. Vor allem aus diesen Gründen wird in der gruppensystemischen Praxis davon abgeraten, bestehende Teams in eine unmittelbare T-Gruppen-Situation zu bringen, um die Gefahr einer individuell-grenzwertigen Bloßstellung oder „Über-Intimisierung“ zu vermeiden. Die Bedenken sind berechtigt, allerdings ist eine zu starke Personenorientierung auch in der T-Gruppe zu vermeiden! Es geht gerade nicht um die einzelne Person und ihre individuelle Psychodynamik, sondern um die Muster der Kommunikation auf der Beziehungsebene. Ebenso wenig geht es darum, im Sinne einer Reparaturlogik einzelne Mitglieder mit ihren speziellen „Macken“ oder Eigenheiten zu konfrontieren und individuell vorzuführen. Die Interventionsebene ist der Gruppenprozess, in dem sich funktionelle oder dysfunktionelle Strukturen herausbilden (vgl. Königswieser/Wimmer/Simon 2013: 72). Wenn man unter diesen Prämissen in der Beratung von Gruppen diese nicht entmündigt, wird die Gruppe beginnen, sich selbst in diesen Prozessen zurechtzufinden. Sowohl in der klassischen T-Gruppen-Leitung als auch in Teamprozessen mit bestehenden Teams kann derselbe Ablauf verfolgt werden:

1. Das unmittelbare Gruppengeschehen wird zugelassen, um einen Eindruck zu gewinnen, auf welche Routinen und Muster das Team eingespielt ist. Hierzu muss das Team die Möglichkeit haben, diese Muster tatsächlich ablaufen zu lassen. Wenn es bspw. einen Konflikt im Team gibt, darf dieser nicht mithilfe einer Beraterintervention wegstrukturiert werden, sondern es wird Raum und Zeit gegeben, dass das Team seinen eignen eingespielten Handlungsablauf zeigen kann.
2. Alle Gruppenmitglieder beobachten und reflektieren dieses Geschehen und ziehen ihre Schlüsse daraus – zunächst nur individuell. Wenn man als Trainer oder Beraterin nicht gleich in die Bresche springt und dem Team erklärt, wie es eigentlich funktioniert, sondern das Muster sichtbar werden lässt, wirft dies die Teammitglieder auf sich selbst zurück, im Bewusstsein, dass sie zugleich Handelnde als auch Behandelte sind. Mit allem was sie tun und nicht tun, nehmen sie Einfluss auf das Gruppengeschehen.
3. Als Trainerin in der T-Gruppe ebenso wie als Berater im Team, gilt es nun, die Gruppenmitglieder bei ihren beginnenden Versuchen zu unterstützen, das bloß Individuelle zu veröffentlichen und zu vergemeinschaften, um über individuelle Autonomie eine gemeinsame „soziale Wahrheit“ zu erzeugen. Man kann dies kollektive Selbstaufklärung o-

der Differenzierung nennen, so wie sie oben im Artikel ausführlich beschrieben wurde.

4. Eine auf diese Art erzeugte „soziale Wahrheit“ wird zur Steuerung und Weiterentwicklung der Gruppe verwendet und bei Bedarf auch wieder aufgelöst. Das Ziel ist nicht allein die feststellende Bestätigung von Inhalten und bekannten Einflussfaktoren, sondern deren bewusste Thematisierung. Die kollektiv gestellte Frage<sup>27</sup>, die letztlich nur individuell beantwortet und verantwortet werden kann, lautet: „*Wollen wir es so, wie es ist, wie wir es uns eingerichtet haben – oder nicht?*“ An das Faktische wird das Wollen herangetragen, und dadurch ist es für die Gruppe selbst möglich, beides zu modifizieren, zu verändern oder beizubehalten.<sup>28</sup>

### **Schluss**

Die Lewinsche Formel  $V = f(P, U)$  besagt, dass das beobachtbare Verhalten des Einzelnen eine Funktion des komplexen Wechselspiels der Person in ihrer jeweiligen sozialen Umwelt ist. Erst durch das persönliche Erleben und Handeln hindurch eröffnet sich der Blick auf die sozialen Gegebenheiten, d. h. auf den sozialen Gesamtzustand, in den das gezeigte Verhalten eingebettet ist. Wenn es aktuell in der Arbeitswelt und den Organisationen vermehrt auf die individuellen Kompetenzen ankommt, dann ist es wichtig, das Individuum in seiner Wirksamkeit und Autonomie sowie in seiner Suche nach emotionaler Zugehörigkeit zu respektieren. All dies kann die Organisation aus ihrer organisationalen Logik heraus nicht leisten, weil es nur in Gruppen möglich ist. Um Gruppen als Ganzes arbeitsfähig werden zu lassen, tut man gut daran, sie nicht zu entmündigen, sondern ihnen Autonomie und Selbstverantwortung zu ermöglichen. Dies ist innerhalb von Organisationen immer „relativ“ und an ökonomische Vorgaben gebunden. Umso mehr kommt es sowohl für die Gruppen als auch für die Unterstützungssysteme wie Führung und Beratung darauf an, Spielräume zu definieren, in denen Entscheidungsfreiheit und Vertrauen ernstgemeinte Optionen sind. Erst wenn die Individuen selbst die Freiheit erfahren, dem Vertrauen gerecht zu werden oder es zu brechen, kann es als solches wirksam werden

<sup>27</sup> Eine typische Intervention innerhalb eines Trainings ist die Frage: „Was macht die Gruppe mit dir und was machst du mit der Gruppe?“ , um darüber die Interdependenzen sichtbar zu machen.

<sup>28</sup> In dieser Beschreibung wird die spezifische Rolle und Aufgabe des Trainers/der Beraterin in der prozesshaften Zusammenarbeit mit der T-Gruppe/dem Team völlig außer Acht gelassen – aber auch diese Beziehung benötigt ihrerseits gegenseitiges Vertrauen.

– sowohl in Zweierbeziehungen als auch innerhalb von Organisationen. Das ist nicht blauäugig, sondern schlicht die Bedingung der Möglichkeit.

## Literaturverzeichnis

- Berthold, Jürg (2008). Intimus. Derridas Philosophie der Freundschaft. In: Tomkowiak, Ingrid/Egli, Werner M. (Hg.). Intimität. Chronos Verlag.
- Beck, Ulrich (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Geramanis, Olaf (2002). Vertrauen. Die Entdeckung einer sozialen Ressource. Stuttgart.
- Heintel, Peter (2008). Über drei Paradoxien der T-Gruppe. In: ders. (Hg.). betrifft: TEAM, Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden.
- Herber, H.-J./Vásárhelyi, É. (2002). Lewins Feldtheorie als Hintergrundparadigma moderner Motivations- und Willensforschung (im Vergleich zu Behaviorismus, Psychoanalyse, Gestalt- und Kognitionspsychologie). Salzburger Beiträge zur Erziehungswissenschaft 6. Nr. 1. S. 37-100.
- Königswieser, Roswita/Wimmer, Rudolf/Simon, Fritz B. (2013). Back To The Roots? Die Aktualität der („systemischen“) Gruppendynamik. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung Nr. 1/2013. S. 65-73.
- Lackner, Karin (2012). Vertrauen in Gruppen. In: Möller Heidi (Hg.). Vertrauen in Organisationen. Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung? Berlin.
- Luhmann, Niklas (1989/zuerst 1968). Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart.
- Schnarch, David (2012 ). Die Psychologie sexueller Leidenschaft. 13. Aufl. München/Zürich.
- Schulz-Hardt, Stefan/Brodbeck, Felix C. (2007). Gruppenleistung und Führung. In: Jonas, Klaus/Stroebe, Wolfgang/Hewstone, M. R. C. (Hg.). Sozialpsychologie. Eine Einführung. Berlin/Heidelberg/New York.
- Sennett, Richard (1986). Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität. Frankfurt: Fischer TB.
- Wimmer, Rudolf (2008). Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen T-Gruppe. In: Heintel, Peter (Hg.). betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden.