

## 8.106 Selbstorganisation durch Selbstdiagnose

### Das Prinzip Gruppendynamik

In diesem Beitrag erfahren Sie mehr darüber,

- warum bürokratische Organisationsformen nicht mehr zukunftsfähig sind und inwiefern Gruppen effektiver mit Komplexität umgehen,
- wie das Koordinationsprinzip der Zusammenarbeit lautet, wenn es keine formelle Über- und Unterordnung mehr gibt,
- was genau sich in selbstorganisierten Gruppen und Teams abspielt und wie sie wirklich funktionieren,
- wie man in Gruppen und Teams ein Ausmaß an Kooperation erreicht, bei dem sich alle Mitglieder gleichermaßen und freiwillig engagieren, und
- inwiefern das ursprüngliche T-Gruppen-Modell der Gruppendynamik in seiner Progressivität aktueller denn je ist, und dass es sich durchaus in der Praxis umsetzen lässt.

---

#### Der Autor

**Prof. Dr. Olaf Geramanis**, Dozent an der Hochschule für Soziale Arbeit, FHNW. Werdegang: leidenschaftlicher Gruppendynamiker. Diplompädagoge (univ.), Coach, Supervisor und Organisationsberater (BSO), ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGÖ). Jahrgang 1967, bis 2000 Offizier der Bundeswehr, ab 1999 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität der Bundeswehr München. Seit 2004 Dozent für angewandte Gruppendynamik und personenorientierte Beratung an der Hochschule für Soziale FHNW in Basel. In der Weiterbildung und Dienstleistung in den Bereichen Beratung, Coaching, Change und Teamentwicklung unterwegs. Studienleiter des MAS Change und Organisationsdynamik.

*Adresse:* Prof. Dr. Olaf Geramanis, Hochschule für Soziale Arbeit – Fachhochschule Nordwestschweiz, Thiersteinerallee 57, 4053 Basel, Schweiz,  
Internet: [olaf.geramanis@fhnw.ch](mailto:olaf.geramanis@fhnw.ch)

# Inhalt

	Seite
1	Einleitung: Am Ende der Bürokratie . . . . . 3
2	Das Prinzip Gruppendynamik . . . . . 4
2.1	Erster Grundsatz: Das Individuum und seine Entscheidungsfreiheit . . . . . 5
2.2	Zweiter Grundsatz: Der Mensch ist ein kommunikatives Wesen. . . . . 7
2.2.1	Das Individuum verhält sich in Gruppen anders . . . . . 8
2.2.2	Gleichzeitigkeit von Unterschiedlichkeit. . . . . 9
2.3	Dritter Grundsatz: In der Gruppe ist die Individualität aufgehoben . . . . . 10
2.3.1	Die Rolle gehört zur Gruppe – nicht dem Individuum. . . . . 11
2.3.2	Groupthink – der unheilige Teamgeist . . . . . 12
3	Das Ideal der Gruppendynamik: Die reife Gruppe. . . . . 13
3.1	Die sich selbst untersuchende Gruppe . . . . . 14
3.2	Die Trainings-Gruppe: Radikal demokratisch . . . . . 16
4	Übertragbarkeit der T-Gruppe in die Teamentwicklung. . . . . 18
4.1	Den Widerspruch zwischen selbst- und fremdgesteuert auflösen . . . . . 20
4.2	Konsequente Selbststeuerung – der Praxisbeweis . . . 22
5	Fazit . . . . . 24
6	Literatur. . . . . 24

*„Jeder Versuch, ein Team dazu zu bewegen erfolgreich zu sein, ist von Anfang an zum Scheitern verurteilt“.*

J. Richard Hackman

## 1 Einleitung: Am Ende der Bürokratie

Unsere Arbeitswelt hat sich verändert. Wichtige Leistungen werden immer häufiger von Gruppen und Teams erbracht. Frederic Laloux (2015) hat in seinem Buch «Reinventing Organizations» eindrücklich nachgewiesen, dass dies funktioniert: Selbstgesteuerte Gruppen treffen bessere Entscheidungen als Einzelpersonen oder hierarchisch Vorgesetzte. Sie können komplexe und dynamische Aufgaben ausgewogener lösen und verfügen über eine größere Informations- und Wissensbasis. Zusätzlich werden Arbeitsmotivation, Engagement und Arbeitszufriedenheit gesteigert. Auf welche Art und Weise sich eine Gruppe im Inneren selbst steuert – dazu findet man nur hier und da den kurzen Hinweis, dass gewaltfreie Kommunikation und Moderationstechniken Möglichkeiten sind. An dieser Stelle beginnt meine Fragestellung: Was genau passiert innerhalb von selbstorganisierten Gruppen und wovon ist es abhängig, dass manche mehr und andere weniger in der Lage sind, sich selbst zu steuern?

Wenn wir davon ausgehen, dass im Zeichen neuer Management- und Führungskonzepte bürokratische Kommunikationsstrukturen zunehmend wegfallen, dann können auch keine hierarchischen Informations-, Befehls- und Entscheidungsketten mehr aufgebaut werden. Infolgedessen wird es auch keine vordefinierten Stellen und Positionen mehr zu besetzen geben. Stattdessen arbeiten die Individuen unmittelbar miteinander und haben die Möglichkeit, sich ihren Wirkungsbereich selbst auszusuchen. Niemand hat aufgrund von Herkunft, Status oder Position einen Führungs- oder Machtvorsprung, sondern die Zusammenarbeit erfolgt gleichberechtigt. Soweit so gut – aber wie lautet das Koordinationsprinzip der Zusammenarbeit? Wenn keine formelle Über- und Unterordnung die Kommunikation strukturiert, nach welchen Regeln stimmen sich die Gruppenmitglieder dann untereinander ab? Wird nun alles informell und willkürlich?

Nein, aber es wird komplex! Gruppen sind tatsächlich in der Lage, sich aus sich selbst heraus zu organisieren. Forschung und Praxis der Gruppendynamik haben gezeigt, dass sich Individuen einander offen und ehrlich begegnen können und sich darüber eine spezifische Form der Arbeitsfähigkeit entwickelt. Wenn die Gruppe nicht mehr durch einzelne Individuen oder Autoritäten und auch nicht mehr durch etablierte Strukturen und Normen bestimmt wird, sondern nur durch sich selbst, dann lautet die Herausforderung: Wie werden sich die Mitglieder sowohl der

Spielräume als auch der Verantwortung bewusst und wie nutzen sie diese für die gemeinsame Steuerung? Oder mit etwas größeren Worten: „Wie können die Gruppenmitglieder individuell und die Gruppe als Ganzes die Freiheit zu sich selbst gewinnen?“

## 2 Das Prinzip Gruppendynamik

Der Ausgangspunkt meiner Überlegung ist, dass die Kraft einer Gruppe nicht von außen in die Gruppe injiziert werden kann, sondern vor allem in den Fähigkeiten der Mitglieder selbst steckt. Diese müssen aus eigenem Antrieb heraus willens und bereit sein, sich mit dem, was sie individuell ausmacht, sichtbar zu machen und in den gemeinsamen Austausch zu treten. Das ist bereits die erste Herausforderung. So, wie man niemanden auffordern kann, spontan zu sein, so kann man niemanden dazu zwingen, freiwillig in Gruppen zu kooperieren. Zweitens muss die Gruppe als Ganzes eine Kultur etablieren, in der diese Offenheit gerechtfertigt ist und lebendig werden kann. Allzu leicht tendieren Gruppen dazu, sich eher feste Regeln und klare Strukturen zu geben, welche ihrerseits die individuellen Möglichkeiten einschränken. In einer durchstrukturierten Gruppe, die gleich einem Uhrwerk funktioniert, haben Individuen wenig eigenen Spielraum.

Damit ist das Verhältnis zwischen Individuum und Gruppe aufgezeigt: Es ist von Grund auf widersprüchlich, weil sich individuelle Freiheit und Gruppen, die wie ein Uhrwerk funktionieren, nicht vertragen. Dies ist allerdings kein «Fehler im System», sondern aus diesem unauflösbaren Spannungsfeld ergeben sich Motivation und Restriktion, Energie und Frustration. Die Unvereinbarkeit darf nicht zugunsten einer Seite entschieden werden, denn gerade sie ist es, die die Spannung und Kraft von Gruppen ausmacht. Wer eben diese Dynamik erkennt und es versteht, mit ihr und nicht gegen sie zu arbeiten, wird Gruppen dabei unterstützen, in Selbstorganisation Höchstleistungen zu erbringen.

Aber eins nach dem anderen. Zunächst möchte ich mit dem Prinzip Gruppendynamik beginnen, welches sich in drei Grundsätze gliedert, um dann die Grundsätze einzeln zu untersuchen und anschließend zu schauen, was sich aus diesem Prinzip für konkrete Handlungsmöglichkeiten für selbstorganisierte Gruppen und Teams in Organisationen ableiten lassen.

**Das Prinzip Gruppendynamik**

*Erster Grundsatz:* Der Mensch ist in der Lage, absichtsvoll zu handeln. Er verfügt über prinzipielle Wahlfreiheit.

*Zweiter Grundsatz:* Er ist ein abhängiges und kooperatives Wesen. Er braucht und sucht die Nähe zu anderen Menschen.

*Dritter Grundsatz:* Gruppen verfolgen ein restriktives Gleichgewichtsmodell. Darin ist die individuelle Wahlfreiheit aufgehoben.

**2.1 Erster Grundsatz: Das Individuum und seine Entscheidungsfreiheit**

Gemäß dem ersten Grundsatz ist der Mensch in der Lage, absichtsvoll zu handeln. Er verfügt über prinzipielle Wahlfreiheit. Was hat es mit dieser Freiheit auf sich? Wie ist sie zu verstehen? Sind wir frei, wenn wir vollkommen willkürlich und nach eigenem Gutdünken handeln? Ist die Nusschale auf hoher See frei, weil sie ohne jegliche Behinderung hin und her schaukeln kann? War Robinson Crusoe frei? – Eher Nein, denn was ist eine derartige Freiheit wert? Vielleicht kommen wir weiter, wenn wir Freiheit nicht als Abwesenheit von Unfreiheit definieren. Dann geht es nicht um eine Freiheit „von“ etwas, sondern um eine Freiheit „zu“ etwas. Dann bedeutet Freiheit, die Möglichkeit zu haben, zwischen unterschiedlichen Alternativen wählen zu können. Oder mit den Worten von Rousseau ausgedrückt: „Freiheit heißt nicht alles tun zu können, was man will, sondern nicht alles tun zu müssen, was man soll“.

Freiheit ist also nicht mit Beliebigkeit und Willkür zu verwechseln, stattdessen besteht sie in der Konstruktion von Alternativen. Wenn ich etwas Bestimmtes mache, es aber genauso gut sein lassen kann, dann habe ich eine Alternative. Ich habe eine Wahl und nun bin ich es, der eine Entscheidung zu treffen hat. Infolgedessen trage ich die Verantwortung – sowohl dafür es getan, als auch dafür, es unterlassen zu haben.

Mit dieser Idee, dass der Mensch frei wählen kann, ist nicht ausgeschlossen, dass es auch andere Beeinflussungen gibt. Bei der Entscheidungsfindung können beispielsweise Werthaltungen im Sinne der erzieherischen Prägung, der Gesellschafts- oder der Gruppendruck, idealisierte Vorbilder oder Medieneinflüsse eine wichtige Rolle spielen. Sie stellen

jedoch keine absoluten Faktoren dar. Sie bestimmen die Entscheidung nicht im Voraus, sondern gehen lediglich als Parameter in die Willensbildung mit ein. Sie nehmen Einfluss auf die individuellen Präferenzen, aber auch Präferenzen sind wählbar.

Der freie Wille macht die Handlung zur Entscheidung, wodurch die Entscheidung individuell zurechenbar wird. Das ist der Ausgangspunkt für individuelle Verantwortung. Aus dieser Perspektive heraus kann das Individuum absichtsvoll und zielgerichtet handeln, und insoweit muss es sich auch für seine Taten persönlich rechtfertigen. Wobei mit dem Begriff der „Rechtfertigung“ kein moralisches Weltgericht gemeint ist, jedoch geht es darum, nach individuellen Gründen und Begründungen zu fragen – und auch diese sind gleichermaßen frei wählbar.

Wenn sich nun aber alle Gruppenmitglieder auf diese Art frei entfalten und sich jeweils ganz individuell entscheiden würden, ohne aufeinander Bezug zu nehmen, dann hätten wir ein Problem. Die vielen Freiheiten würden mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Kosten eines gemeinsamen Handelns der Gesamtgruppe gehen. Wenn man die individuelle Freiheit aller Beteiligten zu Ende denkt, bliebe es allein dem Zufall überlassen, ob es punktuelle Gemeinsamkeiten geben kann oder ob schlimmstenfalls Chaos und Anarchie herrschen.

Im Gegenzug gilt aber, dass in straff durchorganisierten Gruppen individuelle Entscheidungsmöglichkeiten keine Rolle mehr spielen. Je stabiler, geordneter und strukturierter eine Gruppe funktioniert, desto weniger Handlungsspielraum bleibt zwangsläufig für das Individuum übrig. Dies würde auch das Ende individueller Motivation bedeuten. Aus dieser Logik heraus bilden Individuum und Gruppe die bereits oben angesprochene Nullsumme, bei der sich die eine Seite zwangsläufig auf Kosten der anderen Seite entwickelt. Je ungezügelter die Individuen auf ihre Autonomie pochen, umso weniger gibt es ein gemeinsames Ganzes. Je mehr sich in einer Gruppe alles reibungslos ineinander «fügt», desto fügsamer und gefügiger müssen die Individuen sein.

Was aber kann ich tun, wenn ich gern ein Teil der Gruppe wäre, aber dennoch meine Individualität behalten will? Wie kann ich mich für die Gruppe engagieren und zugleich mit meiner eigenen Leistung sichtbar sein? Wie kann ich mich mit den Entwicklungszielen der Gruppe identifizieren, auch wenn nicht alle meine Interessen gleichermaßen berücksichtigt werden?

## 2.2 Zweiter Grundsatz: Der Mensch ist ein kommunikatives Wesen

Gemäß dem zweiten Grundsatz ist der Mensch ein abhängiges und kooperatives Wesen. Er braucht und sucht die Nähe zu anderen Menschen. Genau genommen widerspricht dies dem ersten Grundsatz, denn wenn der Mensch frei in seinen Entscheidungen ist, dann können wir ihm nicht durch die Hintertür eine Präferenz für Gruppen unterstellen. Wenn wir für einen Moment die Wahlfreiheit beiseitelassen, dann gibt es zwei Gründe, die Kooperation notwendig machen:

- Erstens sind wir nach Arnold Gehlen (1974, Erstausgabe 1940) ein sogenanntes «Mängelwesen». Wir kommen in der Natur nicht allein zurecht. Wir sind weitgehend von unseren Instinkten und von vielen fixierten Verhaltensmustern befreit. Dies lässt uns sehr flexibel mit unserer Umwelt umgehen. Es hat aber zur Konsequenz, dass wir es allein nicht schaffen. Dies gilt vor allem, wenn wir auf die Welt kommen. Dann sind wir als Neugeborene ohne die Fürsorge anderer nicht überlebensfähig. Vermutlich ist das eine der intensivsten Primärerfahrungen von Abhängigkeit, die uns prägt. Wir sind unvollkommen angelegt und erreichen erst durch die intensive Kooperation mit anderen so etwas wie Ganzheit. Aus dieser Perspektive heraus ist Einsamkeit lebensbedrohlich. Insofern hat sich beim Menschen ein „sozialer Instinkt“ herausgebildet, wonach Zusammenarbeiten als lebensnotwendiger Vorteil angesehen wird.
- Der zweite Grund hängt unmittelbar mit dem ersten zusammen: Der Mensch ist nicht nur individualpsychologisch, sondern auch sozialanthropologisch ein Gruppenwesen. Den weitaus überwiegenden Teil seiner Menschheitsgeschichte lebte er in Horden, Clans, Korporationen und vergleichbaren Verwandtschaftsgruppen. Dies lässt sich als «affektive Notwendigkeit» zur Gruppenbildung beschreiben. Wenn wir einer Gruppe angehören, dann fühlen wir uns mit allen und nicht nur mit irgendeinem bestimmten anderen Menschen verbunden. Diese spezifisch gefühlsmäßige Erfahrung gibt uns Sicherheit und ist eine zentrale Grundlage der Gruppenbildung. Insbesondere dann, wenn von „Gruppenspirit“ die Rede ist, ist die Gruppe in ihrer Entwicklung an jenem Punkt angekommen, in dem die einzelnen Gruppenmitglieder sich zur Gruppe emotional stark zugehörig fühlen. Die Gruppe steht fortan als zusammengehörige Gemeinschaft fast schon greifbar im Raum.

Besonders interessant ist es, wenn wir in diesem Zusammenhang den Begriff der Kommunikation genauer anschauen. Kommunikation bedeutet keineswegs lediglich Transfer von Inhalten. Altlateinisch bedeutet „communicatio“ „Mitteilung“, „Vereinheitlichung“ beziehungsweise «Vergemeinsamung». Diese Form von Gemeinschaftsbildung ist als eine gegenseitige (moralische) Verpflichtung zu verstehen. Wer dazugehört, ist den anderen mit-verpflichtet, ist ein Mitleistender. In der Kommunikation „wandern“ nicht nur Informationen von einem Menschen zum anderen. Kommunikation ist das Leben selbst – und zwar das gemeinsame aufeinander ausgerichtete Leben.

### 2.2.1 Das Individuum verhält sich in Gruppen anders

Soweit so gut, damit haben wir aber noch immer nicht das Dilemma der individuellen Freiheit in Gruppen gelöst. Es gibt eine Möglichkeit, dem Nullsummenspiel Individuum-Gruppe zu entkommen. Dann nämlich, wenn wir einen Unterschied machen zwischen dem Individuum, das es „für sich selbst“ ist – wenn es sich als „einsamer Solist“ außerhalb von Gruppen denkt – und dem Individuum, das «in einer Gruppe» ist – das sich als Mitglied einer Gemeinschaft erlebt und darin agiert. Daher möchte ich an dieser Stelle einen neuen „hybriden Akteur“ einführen: Das „Individuum-in-Gruppe“.

Der Mensch hat ein individuelles Bewusstsein über sich selbst. Aber sobald man in einer Gruppe ist, gehört man sich nicht mehr allein. Man ist nicht mehr das autonome Individuum, weil man den unterschiedlichen Erwartungen der Anderen gegenübersteht. Ganz gleich ob man diese erfüllen oder lieber ignorieren möchte. Man muss sich dazu in Beziehung setzen, sei es durch Gefolgschaft oder «aktive Gleichgültigkeit». Diese gegenseitige Abhängigkeit innerhalb der Gruppe führt dazu, dass weder die Individuen noch die Gruppe als Ganzes «autonom» handeln können. Es geht um gegenseitige Veränderungen beziehungsweise Verschiebungen. Die Gruppe ist abhängig von den Individuen, diese haben ihre eigenen Ziele und Interessen sowie eigene Wahrnehmungen, Erfahrungen und Erwartungen. Zugleich wirkt sich aber auch die Gruppe ihrerseits mit Ihren Strukturen und Regeln auf die Individuen aus. Sie hat eine eigene «Macht» und gibt Handlungsmuster vor.

Wir haben es mit einem doppelten Fokus gegenseitiger Übersetzung zu tun. Das macht die Situation ziemlich komplex.



- Beim *ersten Fokus* geht es um das Individuum und seine individuellen Einschätzungen: Das Selbstbild. Es ist das Bild, das man von sich selbst in Bezug auf und in Abhängigkeit zu den anderen Individuen entwirft. Was den Aspekt der gegenseitigen Übersetzung angeht, machen wir uns sowohl ein Bild über uns selbst als auch über die anderen. Jedes Individuum innerhalb einer Gruppe macht sich also mehr oder weniger Gedanken darüber, was es selbst ist und wie die anderen Mitglieder wohl gerade «ticken». Schauen wir ausschließlich auf das Individuum, dann erfahren wir etwas darüber, wie es sich von seinem Selbstbild her definiert.
- Richten wir den *zweiten Fokus* auf den gemeinsamen Austausch innerhalb der Gruppe und die darin agierenden Individuen – als «Individuum-in-Gruppe» – dann erhalten wir zusätzlich Antworten über die jeweiligen Fremdbilder, d. h. die Art und Weise, wie das Gegenüber einen selbst sieht und einschätzt – bzw. wie man selbst die anderen eingeschätzt hat. Hierbei kommt es oft genug vor, dass Selbst- und Fremdbilder nicht deckungsgleich sind. Mithilfe der Gruppenperspektive lässt sich beobachten, ob und wie es den Individuen-in-Gruppe gelingt, über den gemeinsamen Austausch und Abgleich dieser Selbst- und Fremdbilder Regeln und Normen zu etablieren und soziale Ordnung zu ermöglichen.

### 2.2.2 Gleichzeitigkeit von Unterschiedlichkeit

Damit ist bereits eine wesentliche Voraussetzung für die Grundlage einer tragfähigen Kooperation benannt: Erst durch den gemeinsamen Austausch und Abgleich der unterschiedlichen individuellen Sichtweisen sowie durch die öffentliche Benennung und Bewusstwerdung von Unterschieden zwischen Selbst- und Fremdbild sind Gruppen in der Lage, eine gute soziale Ordnung zu etablieren. Dieser Punkt ist nicht zu unterschätzen! Es geht nicht darum, Gleichheit und Harmonie zu etablieren, sondern im Gegenteil, individuelle Unterschiede herauszuarbeiten und bestehen zu lassen.

Dass diese Gleichzeitigkeit von Unterschiedlichkeit möglich ist, lässt sich gerade auch in der sprachlichen Verständigung beobachten. Mithilfe der Sprache geht es nicht allein um Konkretheit und Eindeutigkeit von Mitteilungen oder um die Vermeidung von Missverständnissen. Darüber hinaus geht es um die Vermittlung von Unterschieden, die zwischen Menschen

bestehen und mithilfe der Sprache bestehen bleiben können: Man kann Differenzierungen ausdrücken, ohne dass zugleich die Einheit selbst aufgegeben werden muss. «Nein sagen» ist nicht so zerstörend wie «Nein tun»! Indem wir uns sprachlich auseinandersetzen und einigen, können bestimmte Differenzen bestehen bleiben, die ansonsten im gemeinsamen Handeln den Zerfall der Gruppe zur Folge hätten. Mithilfe der Sprache wird eine zweite Ebene in die Kooperation hineinkonstruiert. Die Welt wird sprachlich reproduziert. Damit kann ich als Individuum zwar «Nein sagen», aber dennoch als Individuum-in-Gruppe «Ja tun». Dadurch erübrigt sich eine ständige «Gleichschaltung» aller Mitglieder auf eine einzige Zielrichtung. Die Verdopplung der Realität durch sprachliche Einigung ist die Basis für die Kommunikation zur Auflösung von Konflikten.

Der erste und zweite Grundsatz bilden folglich zwei Seiten derselben Medaille: Der Mensch hat ein eigenes Bewußtsein und ist als vernunftbegabtes Individuum frei. Zugleich ist er ein Individuum-in-Gruppe, er ist emotional auf Gemeinschaft und Zugehörigkeit angewiesen, und daher ist es möglich und wahrscheinlich, dass er sich in Gruppen «anders» verhält. Er ist autonom und abhängig zugleich.

### **2.3 Dritter Grundsatz: In der Gruppe ist die Individualität aufgehoben**

Gruppen sind der Ort, an dem das Individuum als Individuum-in-Gruppe ein soziales Bewusstsein erfährt. Das bedeutet, dass in Gruppen Abstimmungsprozesse notwendig werden, weil unterschiedliche Interessen und Abhängigkeiten zueinander bestehen. Manchmal setzt man sich durch, manchmal wird man Kompromisse eingehen, manchmal ist es notwendig, sich vollkommen zu fügen. Gemäß dem dritten Grundsatz ist die Gruppe ein eigenständiges Wesen. Sie verfolgt ein restriktives Gleichgewichtsmodell, worin die individuelle Wahlfreiheit aufgehoben ist. Der Begriff «aufgehoben» ist dabei bewusst in doppeltem Sinne zu verstehen. Gemeint ist sowohl das Enthaltensein in diesem Gleichgewichtsmodell als auch der Widerruf und Ausschluss. Das bedeutet: Die eigenen Interessen können innerhalb der Gruppe berücksichtigt werden und «gut aufgehoben sein», aber sie können auch gänzlich aufgehoben sein, im Sinne von verworfen und annulliert.

Damit haben wir die Perspektive des Individuums verlassen und schauen aus einer Vogelperspektive auf das Verhalten der Gruppe. Die Gruppe

wirkt nun wie ein «eigenes Wesen», wie ein Körper, dessen notwendige Bestandteile die Individuen sind. Und so, wie ein Mensch mehr ist als nur Kopf, Arme und Beine, so ist die Gruppe mehr als nur die Summe ihrer Mitglieder. Dieses Phänomen wird auch als «Emergenz» bezeichnet: Die Gruppe wird zu einer «eigenen Einheit», welche nach einer eigenen Logik und eigenen Dynamik funktioniert.

Wenn man diesem Bild konsequent folgt, dann haben wir es – man ahnt es schon – abermals mit einem Widerspruch zu tun. Das dritte Prinzip widerspricht ebenfalls dem ersten: Wenn die Gruppe das Verhalten ihrer Mitglieder festlegt, dann hebt die Dynamik der Gruppe zwangsläufig die Entscheidungsfreiheit des Individuums auf. Wenn die Gruppe einer Eigenlogik folgt, dann wird das Individuum ausschließlich zum «Funktionär der Gruppe» und gehört sich fortan nicht mehr selbst.

### **2.3.1 Die Rolle gehört zur Gruppe – nicht dem Individuum**

Um einen Weg aus dieser erneuten Unvereinbarkeit zu finden, möchte ich das Rollenmodell einführen. Will das Individuum innerhalb einer Gruppe wirksam werden, muss es zu einem «Individuum-in-Gruppe» werden. Das heißt, es muss sich für andere sichtbar und erwartbar machen. Dies gelingt am leichtesten über die Bekleidung einer Rolle. Der Begriff der «Rolle» ist ein Konzept, das explizit 1934 von der Ethnologin Margaret Mead unter dem Fokus «soziale Rolle» und «Geschlechterrolle» eingeführt wurde. Mead wollte zeigen, dass die Persönlichkeit nicht biologisch determiniert ist, sondern vielmehr in einem spezifisch kulturellen Umfeld, als Wechselspiel zwischen der eigenen Person und der Kultur erlernt wird. Gemäß den bisherigen Erläuterungen wurde dieses Wechselspiel als Differenz zwischen Individuum (als Person) und Individuum-in-Gruppe (als Rolle) beschrieben. Aber was genau hat es mit der Rolle auf sich?

Rollen lassen sich überall dort wiederfinden, wo menschliches Miteinander stattfindet. In Anlehnung an Niklas Luhmann (2000, 90 f.) sind Rollen Konstruktionen der Gemeinschaft zum Zwecke der Gemeinschaft. Erst mithilfe dieser Konstruktionen werden Beziehungen erwartbar. Demnach können wir uns in Gemeinschaften gar nicht anders begegnen, als mithilfe von Rollen, weil in Rollen ein Großteil der sozialen Erwartungen bereits gebündelt ist. Wer eine Rolle bekleidet, signalisiert damit nach außen: Seht her, das ist meine Rolle, damit könnt ihr bestimmte Erwartungen an mich richten und andere Erwartungen dagegen nicht. Rollen sind «Erwar-

tungsbündel». Sie geben Auskunft darüber, welche Rechte und Pflichten sowie Erlaubnisse und Verbote mit dem Rollenträger verbunden sind, beziehungsweise an ihn gerichtet werden können.

Wer sich demgegenüber in einer Gruppe nicht erwartbar machen möchte, wer keine Erwartungen erzeugen und kein konsistentes Bild von sich zeigen möchte, wird in Gruppen auch kein Vertrauen erwerben. Erst mithilfe von Rollen können gegenseitige Erwartungen an das Verhalten des Gegenübers erzeugt und generalisiert werden. Hierüber gewinnt die Gruppe ihre soziale Ordnung. Je mehr sich im Laufe der Zeit die Rollen ausdifferenzieren, je spezifischer sie werden, desto präziser können Verhaltenserwartungen sachlich, zeitlich und sozial gebildet werden, und desto besser greifen die unterschiedlichen Rollen ineinander und verzahnen sich. Wenn klar ist, was von einem bestimmten Rolleninhaber zu erwarten ist, und der Rolleninhaber ebenso weiß, was andere von ihm erwarten, dann schafft dies gegenseitige Verlässlichkeit und Vertrauen. Es entsteht ein Wir-Gefühl, bei dem die gegenseitige Unterstützung der Mitglieder im Vordergrund steht.

### 2.3.2 Groupthink – der unheilige Teamgeist

Insofern verbinden wir mit Begriffen wie «Wir-Gefühl», «Teamgeist», «Korpsgeist» (franz.: esprit de corps) überwiegend positive soziale Eigenschaften. Ein ideales Team wird gern als fest zusammenstehend beschrieben, im gemeinsamen Erfüllen der Aufgabe. Aber dieses Einigkeitsgefühl ist nicht per se ideal. Je moralisch verbindlicher die Mitverpflichtung unter den Mitgliedern «herrscht», desto größer ist zugleich auch die Gefahr, das eigene unabhängige und kritische Denken hintan zu stellen. Bezeichnet wird dieses Phänomen als Gruppenzwang oder «Groupthink» (Janis 1972). Es tritt immer dann auf, wenn die Warnsignale innerhalb und außerhalb der Gruppe zunehmend ignoriert werden, wenn Gruppenmitglieder beginnen, die Nase über diejenigen zu rümpfen, die widersprechen und ihre Eigenwilligkeiten nicht zurückschrauben wollen, oder wenn plötzlich scharf zwischen teamfähigen und nicht teamfähigen Mitgliedern unterschieden wird.

Durch die Brille der Idealisierung betrachtet, ist sozialer Anpassungsdruck positiv kanalisiert und legitim. Die andere Seite, der Gruppenzwang, wodurch die Leistungen des Einzelnen vernichtet werden, wodurch die Individualität ausgeblendet wird und das Individuum sich im Kollektiv auf-

löst, liegt funktional in derselben restriktiven Ordnungs- und Gleichgewichtstendenz der Gruppe begründet: Gruppen können oppressiv sein und die individuelle Freiheit aufheben!

### 3 Das Ideal der Gruppendynamik: Die reife Gruppe

Wenn in Gruppen das Verhalten derart generalisiert und «kollektiviert» wird, bleibt dann abermals die individuelle Wahlfreiheit auf der Strecke? Im Prinzip ist das so. Aber auch aus diesem Dilemma gibt es einen Ausweg, denn nicht jede Gruppe gleicht der anderen und es gibt unterschiedliche Reifegrade, in denen sich Gruppen befinden können.

Das unauflösbare Spannungsfeld der Gruppendynamik besteht im Verhältnis zwischen Individuum und Gruppe. Dabei geht es jedoch nicht um ein Entweder-oder, sondern um das «Dazwischen». Wiederum dürfen wir bei unserem Blick auf die Gruppe und die Gruppen-Restriktionen nicht das Individuum aus den Augen verlieren: Wenn eine Gruppe restriktiv ist, dann mag es zum einen in ihrer Kultur liegen. Zum anderen müssen sich aber auch die Individuen fragen, was sie dazu beigetragen haben, dass es so ist. Gruppe und Individuum müssen sich die Verantwortung teilen. Denn immer wieder aufs Neue ist es eine individuelle Entscheidung, ob man sich den Restriktionen beugt und sich konform verhält – oder nicht. Individuelle Wahlfreiheit bedeutet, sich jederzeit auch anders entscheiden zu können. Auf diese Art kommt das Individuum wieder in den Blick und die Frage lautet: Wie verhält es sich als «Individuum-in-Gruppe» im Spannungsfeld zwischen Selbststeuerung und Fremdsteuerung? Und inwiefern ist es mündig genug, seine Verantwortung wahrzunehmen?

An dieser Stelle ist es mir wichtig, kurz darauf zu schauen, was Mündigkeit genau bedeutet. «Mündigkeit» ist sowohl als individualpsychologisches als auch als gesellschaftliches Konstrukt zu verstehen. Persönliche Mündigkeit ist unabdingbar mit sozialer Mündigkeit verknüpft. In diesem Sinne ist Selbstbestimmung und Autonomie gerade *innerhalb* von Gruppen zu verstehen. Mündigkeit ist nicht einfach nur eine individuelle Eigenschaft oder Fähigkeit, sondern sie muss immer auch von anderen Gruppenmitgliedern und der Gruppe als Ganzes gewährt werden. Je bewusster eine Gruppe sich all dieser gegenseitigen Abhängigkeiten ist, desto lösbarer wird die scheinbare Unvereinbarkeit zwischen Selbst- und Fremdsteuerung, und desto eher erreicht sie den Zustand, den Peter Heintel (2008)

als «Reife Gruppe» bezeichnet. Diesen Zustand sowohl aus Sicht des Individuums als auch als Gruppe bewusst zu erreichen, ist ein Ursprungsziel der Gruppendynamik gewesen und ist es auch heute noch – und eben dies ist der Schlüssel zu selbstorganisierten Gruppen!

Insofern gilt es zwei weitere Fragen zu beantworten: Erstens, wie wird eine Gruppe zu einer reifen Gruppe und zweitens, was zeichnet reife Gruppen im Umgang mit Komplexität aus?

### 3.1 Die sich selbst untersuchende Gruppe

Ausgangspunkt allen gruppenspezifischen Arbeitens ist das Modell der Trainingsgruppe – auch T-Gruppe genannt. Diese spezielle von Kurt Lewin entwickelte Methodik stellte bereits vor einem dreiviertel Jahrhundert einen Tabubruch gegenüber dem klassischen Seminarbetrieb und der traditionellen Wissenschafts- und Expertenlogik dar. Traditionelle Leitungen arbeiten in Abgrenzung zur Gruppe und stellen dieser die Ergebnisse ihres Wissens und ihrer Beobachtungen zur Verfügung. So wie auch heute noch versucht wird, Teamentwicklungsmaßnahmen von außen an das Team heranzutragen und das Team von außen zu motivieren. Die Arbeitsweise der T-Gruppe weist in eine gänzlich andere Richtung, nämlich in die der Nicht-Trennung, der Nicht-Steuerung und des Nicht-Wissens. Eine T-Gruppe aus Trainersicht zu begleiten, heißt Abstand zu nehmen von einer rationalen Autoritäts- und Reparaturlogik, die vorgibt, im Voraus besser zu wissen, was für die Gruppe gut und richtig ist. Wie denn auch, wenn die Gruppe aus sich selbst heraus frei werden soll?

Das Ziel der T-Gruppe und das Ziel dieses Vorgehens ist ein Doppeltes: Einerseits ist es ein aufklärerisches Ziel, bei dem es darum geht, die Individuen zu einem sozialen und solidarischen Umgang miteinander zu befähigen, andererseits geht es darum, das Potenzial der Gruppe zu heben. Die Gruppe selbst soll zu einem funktionierenden und arbeitsfähigen Sozialkörper werden. Es geht bei der T-Gruppe nicht nur darum, als Gruppe eine spezifische Aufgabe zu lösen und irgendwie zu überleben, sondern darum, nachhaltig gut zu überleben. Die T-Gruppen-Praxis und die damit verbundene Selbsterforschung lassen sich anhand der folgenden vier Schritte beschreiben:

1. Eine T-Gruppe hat keinen anderen Auftrag, als sich selbst darin zu untersuchen, wer oder was sie ist. Dieser evolutionäre Zugang

macht eine radikale Konzentration auf das Erleben im Hier und Jetzt notwendig.

2. Aus dieser Ausgangslage heraus beobachten und reflektieren alle Gruppenmitglieder gleichermaßen das Geschehen und ziehen – zunächst meist nur individuell als «autonomes Individuum» – ihre Schlüsse.
3. Mit den beginnenden Versuchen, mithilfe von gegenseitigem Feedback das je Individuelle zu veröffentlichen und zu vergemeinschaften, wird kommunikativ eine «soziale Wahrheit» über die Gruppe selbst erzeugt. Die Individuen stimmen sich – nun als Individuen-in-Gruppe – miteinander und aufeinander ab.
4. Ein so gewonnener kollektiver Selbstbegriff wird dann zur Steuerung und Weiterentwicklung der Gruppe verwendet und in der Folge immer wieder aufs Neue angepasst, weiter verändert, verworfen oder wieder aufgelöst.

Eine auf diese kollektive Art erzeugte Wahrheit entsteht aus der Gruppe heraus und in der Gruppe selbst. Sie ist evolutionär und praxisrelevant, weil sie ein Produkt von Akzeptanz und Entscheidung, von subjektivem und implizitem Wissen ist. Bei diesem Vorgehen gibt es keine Faktizität ohne Interpretation und keine Rationalität ohne Emotionalität. Auf diese Art gruppendynamisch zu arbeiten, ist eine Praxis, in der nicht blind und aktionistisch gehandelt wird, stattdessen werden die sich ereignenden Handlungen gemeinsam beobachtet, analysiert und auf Sinn und Konsequenzen hin reflektiert.

Eine solche Praxis ist konsequent prozessorientiert, weil sie nicht nur an einzelnen Individuen oder spezifischen Aufgaben arbeitet, sondern immer auch an komplexen Prozessen, in denen sich alles Mögliche gleichzeitig abspielt. Sie arbeitet an Problemstellungen, die nicht einfach simplifiziert und trivialisiert werden können. Sie arbeitet an Emotionen, wie Angst und Unsicherheit, in denen sich menschheitsgeschichtlich festgesetzte Prägungen offenbaren. Nochmals: In einer T-Gruppe geht es nicht um individuelle Einzelphänomene oder Ursachenforschung, sondern um das Erfassen der je aktuellen «Gesamtgestalt» – oder in moderneren Worten: Es geht um Mustererkennung.

Dieses gemeinsame Erkennen und Konstruieren von Mustern ist nichts anderes als eine Suche nach Struktur zur Orientierung. Eine solche

Suche kann nicht außerhalb der Gruppe stattfinden. Ebenso wenig kann die Gruppe von außen vorgefertigte Rollenmodelle und Kommunikationsstrukturen übernehmen, wenn sie sich selbst steuern will. Die Gruppe kann ihre eigene Orientierung nur finden, indem sie überhaupt in die Ungewissheit hinein Alternativen konstruiert, um diese anschließend auf Plausibilität zu prüfen.

Eine auf diese Art reife Gruppe ist eine Gruppe, die gelernt hat, sich mithilfe dieses *sich selbst untersuchenden Vorgehens* selbst zu steuern. Statt Resultats-, Rollen- und Struktursicherheit, entwickelt sie eine Sicherheit, welche über Kommunikation, Vertrauen, Zugehörigkeit und Feedback, d. h. über den Prozess läuft. Gruppen, die diese Prozesssicherheit erlangen, schaffen es auch, sich gemeinsam auf Unsicherheit und Ungewissheit einzulassen. Je mehr Runden eine Gruppe hierbei erfolgreich dreht, desto sicherer wird sie. Das Geheimnis arbeitsfähiger Gruppen ist daher nicht die Schaffung von rationaler Ordnung und eindeutiger Orientierung, sondern Kompetenz im Umgang mit Ungleichgewicht und Ungewissheit. Es ist Selbstorganisation durch Selbstdiagnose.

### 3.2 Die Trainings-Gruppe: Radikal demokratisch

Aus dieser Perspektive heraus, kommt in einer reifen Gruppe das Individuum in seiner Wahlfreiheit vor. Es ist sowohl aufgehoben als auch frei, weil sich Freiheit als Entscheidungsfreiheit offenbart. Damit ein Individuum in einer Gruppe wirksam und sichtbar werden kann, muss es sich in einem ersten Schritt von anderen unterscheiden, es muss sich ausdifferenzieren. Es muss als Individuum-in-Gruppe bereit sein, eine Rolle zu übernehmen und wahrzunehmen. Die Individuen müssen beginnen, sich gegenseitig sichtbar und erwartbar zu machen. Indem sie in diesem Prozess mehr und mehr bereit sind, eine (formelle oder informelle) Rolle im Rahmen der Gruppe zu bekleiden, signalisieren sie in einem zweiten Schritt, dass man bestimmte Erwartungen an sie richten kann. Ab diesem Moment werden Entscheidungen individuell zurechenbar.

Je mehr sich im Laufe der Zeit innerhalb der Gruppe die Rollen ausdifferenzieren und parallel dazu (zumeist informelle) Normen, Regeln und Routinen eingeführt werden, desto mehr scheint all dies die eigene Individualität einzuengen. Denn wenn das Individuum ausschließlich rollenkonform handelt, ist es nicht mehr autonom, sondern fremdbestimmt. Der Prozess, der in einem ersten Schritt soziales Miteinander konstituiert,



scheint in einem zweiten Schritt Individualität und Freiheit zu verunmöglichen. Aber dies ist eben nur eine scheinbare Paradoxie, denn erst in dieser Form ermöglichen Gruppen Individualität: Es gibt keinen anderen Weg zur Freiheit als über den Weg der Aufhebung.

Individuelle Freiheit bedeutet nicht, alle denkbaren Optionen zu jeder Zeit zur Verfügung zu haben, sondern eine Entscheidung darüber treffen zu können, ob man die konkreten Erwartungen erfüllen möchte oder nicht. Eine so verstandene Freiheit bedeutet, immer wieder aufs Neue über Regeln, Routinen und Normen entscheiden zu können und die getroffenen Entscheidungen zu verantworten – und dies innerhalb der Gruppe und gemeinsam mit den anderen Gruppenmitgliedern. Die Devise lautet «Ermöglichung von Individualität durch Aufhebung von Individualität»:

- Damit sich andere auf mich beziehen können, entscheide ich mich, eine bestimmte Rolle in der Gruppe zu bekleiden.
- Im Verlauf der Zeit prüfe ich, inwieweit mir diese Rolle entgegenkommt, mir entspricht, mich zufriedenstellt. Wenn dem so ist, kann ich sie vorläufig beibehalten.
- Wenn sie mir nicht entspricht, habe ich die Freiheit, meine Rolle in Abstimmung mit der Gruppe zu überdenken, zu wechseln oder zu verwerfen.

Je flexibler sich die Individuen auf diesen Prozess einlassen, je offener sie ihre eigenen Rollen wählen und anpassen können und je mehr sie dabei aufeinander hören und die Meinungen der anderen akzeptieren, desto reifer und arbeitsfähiger ist die Gruppe als Ganzes.

Allerdings ist diese Entwicklung keine Selbstverständlichkeit. Solange eine Gruppe zu dieser Art von Selbstorganisation nicht in der Lage ist, wird sie sich auch nicht selbst steuern können. Gruppen, die defensiv und ängstlich im Umgang mit Ungereimtheiten und Konflikten sind, bei denen eher Schweigen, gegenseitiges Blockieren, Ausweichen, Hilflosigkeit und Angst vorherrschen, werden nicht in der Lage sein, sich selbst zu organisieren, weil sie noch zu keinem Bewusstsein über sich gelangt sind. Solange dies der Fall ist, werden vor allem Fremdbestimmung durch althergebrachte Normen oder Ähnliches vorherrschen. Vermutlich wird die Gruppe eher an Bestehendem festhalten, sich nicht weiter ausdifferenzieren und stagnieren. Damit bleiben zugleich auch die Beziehungen der Mitglieder untereinander unklar und unbestimmt. Verbleibt die Gruppe

im Zustand dieser lediglich schwachen Differenzierung, läuft sie Gefahr, dass jede Andersartigkeit oder Fremdheit (sowohl die eigene als auch die des Gegenübers) Angst auslöst. Strikte Harmonieerwartung und Konfliktvermeidung drohen über Flexibilität und das Erleben von Individualität und Einzigartigkeit gestellt zu werden. Auch solche Gruppen können über ein «Wir-Gefühl» verfügen – allerdings ist dieses nicht sehr tragfähig, weil es nur nach außen hin stark macht. Nur der gemeinsame «Feind» eint nach innen. Peter Heintel (2008) spricht in diesem Fall von einem «unaufgeklärten Einigkeitsgefühl».

#### 4 Übertragbarkeit der T-Gruppe in die Teamentwicklung

Bislang haben wir uns intensiv die T-Gruppe angeschaut, aber wie sinnvoll, notwendig und wünschenswert ist es überhaupt, eine Arbeitsgruppe oder ein Team zu diesem aufgeklärten Wir-Gefühl zu befähigen? Und ist es nicht offensichtlich, dass sich eine T-Gruppe grundlegend von einem Team oder einer Arbeitsgruppe innerhalb einer Organisation unterscheidet: Eine T-Gruppe hat keinen anderen Auftrag, als sich selbst darin zu untersuchen, wer oder was sie ist – dem gegenüber steht innerhalb von Organisationen vor allem der organisationale Auftrag im Vordergrund und weniger das «Wohlergehen» der Gruppe selbst.

Bevor ich aufzeige, was sich dennoch für Möglichkeiten bieten, möchte ich zusammenfassen, was es über die T-Gruppe hinaus mit der gruppendynamischen Methode auf sich hat.

Die gruppendynamische Methode entspricht der Idee der «Aktionsforschung» im Sinne von Kurt Lewin. Wenn wir – ganz gleich ob als Gruppenmitglied, Trainer oder Führungskraft – verstehen wollen, wie eine konkrete Gruppe tickt, wo ihre realen Stärken und Schwächen liegen, dann müssen wir, bevor wir uns ihr nähern, alles theoretische Wissen über Gruppen und die damit verbundenen Sollvorstellungen fallenlassen. Wir müssen die Gedanken an Linearität, Kausalität und damit zusammenhängend den Glauben an direkte Instruierbarkeit aufgeben. Wir müssen von Anfang an vorbehaltlos und neugierig den Individuen in ihren Wahrnehmungen, Entscheidungen und Vernetzungen folgen. Gruppenentwicklung findet *nicht* statt, indem irgendwelche hehren Ziele proklamiert oder auf Wunschscenarien insistiert wird. Die Untersuchungsfrage lautet

nicht: «Wie sollen wir sein, damit ...?» Stattdessen wird auf die Voraussetzungen und die Bedingungen der Kommunikation reflektiert. Das heißt, gemeinsam werden die individuellen und organisationalen Hintergründe und Zusammenhänge untersucht und auf Tragfähigkeit geprüft – und dies nicht nur im rationalen, sondern auch im emotionalen Bereich.

Wie bei der T-Gruppe aufgezeigt, besteht die Methode darin, immer wieder kurzfristig den Gang des (blinden) Agierens zu unterbrechen. Sie reflektiert die aktuelle Situation und analysiert ihre Voraussetzungen. Dadurch führt sie entweder eine neue Ausgangslage herbei oder bestätigt vorläufig die bestehende. Sie macht die Dynamik, die Widersprüchlichkeit, die Unvereinbarkeit und Unausweichlichkeit zwischen Individuum und Gruppe immer wieder aufs Neue bewusst. Das mag sich sehr mühsam anhören, aber erst wenn all diese immer wieder auftauchenden Unvereinbarkeiten ansprechbar und ausgesprochen sind, können die Gruppenmitglieder sich damit bewusst auseinandersetzen und gemeinsam entscheiden, wie sie damit umgehen wollen.

Die Methode der Gruppendynamik ermöglicht die Schärfung des Blicks für Dynamiken, die in Gruppen entstehen und das Erleben, wie in einer Gruppe durch den Austausch von Sichtweisen und die Benennung von Unterschieden eine eigene, «tragfähige soziale Ordnung» entsteht. Auf diese Art konstituiert sich eine Gruppe als autonomer Sozialkörper – und sie wird fortan nicht nur in der Lage sein kurzfristig, sondern nachhaltig gut zu überleben. Die Gruppe wird in die Lage versetzt, sich über ihre Mitglieder und sich selbst Klarheit zu verschaffen. Sie lernt, ihren Standort selbst zu bestimmen und sich dabei ihre eigene soziale Wahrheit zu geben. Und sie findet Antworten auf die Fragen: Wer sind wir? Wer wollen wir sein? Und wo wollen wir gemeinsam hin?

Und nun frage ich Sie: Ist das nicht genau das, was eine Gruppe heute in Organisationen leisten soll? Sind dies nicht genau die selbstgesteuerten Gruppen, die Laloux in seinem Buch *Reinventing Organizations* (2015) untersucht hat? Die Gruppe organisiert sich aus sich selbst heraus, und die Aufgabe der Führung besteht eben nicht darin, den Prozess anzuleiten und zu steuern, sondern darin, den Rahmen, der zur Selbstdiagnose notwendig ist, zu bestimmen und zur Verfügung zu stellen.

#### 4.1 Den Widerspruch zwischen selbst- und fremdgesteuert auflösen

Wer Selbstorganisation als freiwilliges Engagement in Gruppen versteht, tut gut daran, sich zugleich auf das demokratische und aufklärerische Ideal der Gruppendynamik einzulassen. Mit diesem Ideal vor Augen, geht es niemals allein um reine Funktionalität und pragmatische Verwertbarkeit. Es geht grundlegend darum, dass sich das Individuum seiner eigenen Haltung und Verantwortung innerhalb der unterschiedlichen Gruppen, denen es angehört, bewusst wird und sich dabei seine Identität und Mündigkeit bewahrt.

Im Prinzip wäre das T-Gruppen-Modell als Methode der Gruppendynamik außerordentlich gut geeignet, um Gruppen zur Selbststeuerung durch Selbstorganisation zu befähigen. Allerdings steht noch immer die oben angesprochene Unvereinbarkeit im Raum, dass eine T-Gruppe keinen anderen Auftrag hat, als sich selbst darin zu untersuchen, wer oder was sie ist, während eine Arbeitsgruppe innerhalb einer Organisation dem «äußeren» Zweck der Organisation dienen muss.

Dies stellt einen entscheidenden Zielkonflikt dar. Innerhalb fremdgesteuerter Kontexte gibt es zu viele strukturelle Widersprüche, die konsequente Selbstorganisation und Selbststeuerung innerhalb von Organisationen leicht zu einer Illusion machen. In der folgenden Übersicht lässt sich nachvollziehen, worin die jeweiligen Unterschiede im Detail bestehen. Dabei ist interessant zu beobachten, dass es auf den ersten Blick durchaus Ähnlichkeiten gibt. Bei genauerem Hinsehen wird insbesondere deutlich, dass die von außen an das Team gesetzten Zielen eine „bedingungslose“ innere Selbstdiagnose sowie eine maximal ergebnisoffene Begleitung oftmals erschweren, wenn nicht verunmöglichen.

	<b>Trainingsgruppe</b>	<b>Teamentwicklung</b>
<b>Anlass</b>	Weiterbildung, Ausbildung, persönliche Fortbildung	Besondere Aufgabenstellungen, aktuelle Probleme, notwendige kurzfristige Anpassungen im Team
<b>Ziel</b>	Erfahrungslernen, individueller Zugewinn an sozialer Kompetenz, Mündigkeit und Emanzipation, Demokratieverständnis, experimentieren – es gibt kein richtig oder falsch	Leistungsverbesserung, Erhöhung der Funktionsfähigkeit, Motivationssteigerung, Steigerung der Arbeitsfähigkeit – nach der Maßnahme sollte es spürbar besser als vorher sein
<b>Auftraggeber</b>	Individuelle Teilnahme, Maßnahme zur beruflichen Weiterbildung – auch außerhalb der Organisation, Training als Teil eines Curriculums	Maßnahme der Organisations- oder Personalentwicklung innerhalb des Unternehmens oder auf Initiative der Vorgesetzten
<b>Rolle und Haltung der Durchführenden</b>	Trainer und Prozessbegleitung, Leitung des Settings (dem Lernexperiment einen sicheren Rahmen geben), tendenzielle Abstinenz	Prozessbegleitung, aber auch Steuerung und Führung, hohe Prozessverantwortung, eher direktiv und absichtsvoll, hohe Ergebnisorientierung
<b>Methoden</b>	Strenge Fokussierung auf das Hier-und-Jetzt-Prinzip sowie auf Feedback, Prozessanalyse, Lernsetting in Klausur	Methoden ordnen sich dem jeweiligen Zweck unter; auch hier ist das Hier-und-Jetzt-Prinzip möglich; Analyse der Teamstrukturen und Problemfelder; bei Bedarf ist auch Feedback möglich
<b>Art und Weise der Intervention</b>	Was die Gruppe selbst kann, soll die Gruppe selbst klären! So wenig wie möglich – so viel wie nötig intervenieren; der Gruppe (nach)folgen	Stabiles Gerüst für flexible Interventionen; teilweise vordefinierter Ablauf beziehungsweise geplante Dramaturgie der Interventionen, sind an den vereinbarten (Zwischen-) Zielen ausgerichtet

## 4.2 Konsequente Selbststeuerung – der Praxisbeweis

In diesem Text sind wir bereits einigen Unvereinbarkeiten begegnet und jedes Mal haben wir einen Ausweg gefunden und auch dieses Mal gibt es eine Lösung, wie sich die Schere zwischen Selbst- und Fremdsteuerung schließen lässt. Die Frage lautet: Wieviel Verantwortung ist die Organisation tatsächlich bereit, dem Team zu übertragen? Wie glaubwürdig ist die Einladung, dass sich das Team wirklich auf seine eigenen Stärken konzentrieren kann? Oder: Inwiefern wird alles durch eine mehr oder weniger verborgene Agenda konterkariert, die besagt, dass Selbststeuerung nur dann akzeptiert wird, wenn sie im Sinne der Organisationsführung durchgeführt wird und produktiv und innovativ ist, und, und, und...

Hier kommt Laloux (2015, S. 54) wieder ins Spiel. In seinen Untersuchungen entkommen diejenigen Organisationen besagter Schere, die sich selbst an drei zentralen Punkten orientieren:

### 1. **Selbstführung / Selbststeuerung / Selbstorganisation**

Sie verzichten vollständig auf Hierarchie, und in den Abstimmungsprozessen gibt es keine Notwendigkeit für einen gemeinsamen Konsens. Hierbei werden Analogien zu den Funktionsweisen von komplexen adaptiven Systemen in der Natur auf Organisationen übertragen.

### 2. **Streben nach Ganzheit**

Es werden Praktiken angewandt, die es ermöglichen, dass sich die Menschen in den Organisationen mit all ihren Anteilen (auch emotional, spirituell, intuitiv) einbringen können, nicht nur mit den rationalen, bzw. fachlich-beruflichen.

### 3. **Evolutionärer Sinn**

Die Organisation ist aus sich heraus ein lebendiges System / ein Organismus und hat eine Richtung. Die Mitglieder werden aufmerksam, hinzuhören wohin die Organisation sich entwickelt, und welchem Sinn sie dienen möchte. Daraus können dann Entscheide abgeleitet werden.

Ganz pragmatisch sehen die Lösungen wie folgt aus: In vielen der untersuchten Organisationen wurde das mittlere Management komplett gestrichen. Die Teams steuern sich selbst und verfügen über alle notwendige Entscheidungsmacht sowie über die notwendigen Ressourcen. Auch Stabsstellen wurden mehrheitlich gestrichen. Generell lösen die Teams

ihre Probleme selbst und verfügen dafür über bestimmte Praktiken für Klärung und Entscheide.

Dabei sollte ein Team nicht größer als zwölf Personen sein. Die Aufgaben sollen breit gestreut werden und nicht auf eine oder wenige Personen konzentrieren. Fachfragen werden regelmäßig zusammen erörtert, die Weiterbildung wird gemeinsam geplant. Für größere Themen werden aus den Teams heraus Projektgruppen gebildet (evtl. mit anderen Teams zusammen), um eine neue notwendige Praxis zu entwickeln. Die Teams entwerfen Jahrespläne für Initiativen im Zusammenhang mit der Kernaufgabe. Die Mitarbeitenden beurteilen sich jährlich selbst und gegenseitig. Das Modell dafür entwerfen sie selbst. Wichtige Entscheide werden in einer vorgegebenen Struktur bearbeitet und gefällt. Der Entscheid muss nicht im Konsens gefällt werden, es genügt, wenn niemand schwerwiegende Vorbehalte äußert.

Auch wenn Einzelpersonen sich mit ihren jeweiligen Stärken mit der Zeit eine informelle hierarchische Stellung im Unternehmen erschaffen, ist das kein Problem. Offenbar wird es mehrheitlich akzeptiert, weil es flexibel bleibt und andere aufgrund ihrer anderen Stärken ebenfalls Anerkennung und spezielle Aufgaben erhalten. Laloux nennt das «Verwirklichungshierarchien» im Gegensatz zu «Herrschaftshierarchien». Generell gibt es keine Organigramme und keine Stellenbeschreibungen, weil sich Aufgaben immer wieder verändern. Management-Aufgaben werden nach Neigung verteilt. Lohn wird im Team besprochen für alle. Es gibt sehr wohl «Chefs», aber immer nur in Bezug auf eine bestimmte Aufgabe oder ein Projekt.

Fazit: Sowenig, wie man nur «ein bisschen schwanger sein kann», so konsequent muss alle mögliche Verantwortung ins Team delegiert werden:

Neueinstellung, Onboarding, Weiterbildung, Stellen-Bezeichnung & -Beschreibung, Individueller Sinn, Flexibilität & Zeitverpflichtung, Leistungsmanagement, Vergütung, Rollenverteilung & Beförderung, Entlassung,

...

In dem Moment, in dem einem Team diese experimentelle Freiheit genommen wird, in dem Moment, in dem der autonome Sozialkörper Gruppe anderweitig «verzweckt» und damit zugleich in den Dienst einer funktionalen äußeren Zwecksetzung gestellt wird, bedeutet dies zwangsläufig

das Ende der individuellen Entscheidungsfreiheit! Ab diesem Zeitpunkt kann es keine Freiheit mehr im Handeln geben, da die Freiheit notwendigerweise durch Taktieren, Konkurrenz und strategisches Handeln abgelöst wird. Menschen sind nur dann zu viel mehr fähig als wir meistens glauben, wenn die Organisation radikal auf diese Überzeugung hin umgebaut ist. Solange jedoch Strukturanteile etwas Anderes sagen, ist die Verführung zu groß, dass wir gerne zurück in die gewohnten Muster fallen.

## 5 Fazit

Das Ziel der Gruppendynamik ist es, Gruppen in die Lage zu versetzen, sich über sich selbst Klarheit zu verschaffen, ihren Standort selbst bestimmen zu lernen und sich auf diese Art ihre eigene soziale Wahrheit zu geben. Diese Form der Selbststeuerung gelingt über den Weg der kontinuierlichen Selbstdiagnose. Willkommen in den neuen Organisationen!

## 6 Literatur

- Gehlen, Arnold (1974) (Erstausgabe 1940): Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt, Frankfurt am Main: Athenäum
- Geramanis, Olaf (2017): mini-Handbuch Gruppendynamik, Weinheim: Beltz
- Heintel, Peter (2008): Über drei Paradoxien der T-Gruppe: Agieren versus Analysieren Gefühl versus Begriff Intensität versus Ende. In: Heintel, Peter (Hg.): be-trifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Bd. 2., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 191–250
- Janis, Irving L. (1972): Victims of Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, New York: Houghton Mifflin Company
- Laloux, Frederic (2015): Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Vahlen
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Mead, Margaret (1934): The Use of Primitive Material in the Study of Personality. In: Character and Personality, Vol. III; S. 3