

8.141 Teams sind keine Gruppen

Gruppendynamik – der „blinde Fleck“ der Agilität

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was es mit der massiven Zunahme an Entscheidungssituationen in Organisationen auf sich hat,
- inwieweit die Gruppendynamik der blinde Fleck der Agilität ist,
- warum Organisationen gut beraten sind, zwischen Teams und Gruppen zu unterscheiden sowie
- bei Entscheidungen in Gruppen explizit auf gruppenspezifische Expertise zurückzugreifen sollten.

Der Autor

Prof. Dr. Olaf Geramanis, leidenschaftlicher Gruppendynamiker. Dozent FHNW, Diplompädagoge (univ.), Coach, Supervisor und Organisationsberater (BSO), ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGO). 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 Arbeit FHNW in Muttenz. In der Weiterbildung und Dienstleistung in den Bereichen Beratung, Coaching, Change und Teamentwicklung unterwegs. Studienleiter des MAS Change und Organisationsdynamik. Sein mini-handbuch Gruppendynamik BELTZ-Verlag, erschien 2020 in der zweiten Auflage.

Kontakt: Olaf Geramanis, Hofackerstraße 30, 4132 Muttenz, Schweiz
E-Mail: Olaf.geramanis@fhnw.ch; www.organisationsdynamik.ch

Inhalt

1	Kreativität lässt sich nicht organisieren	2
2	Mehr Beweglichkeit durch Agilität	4
3	Teams sind keine Gruppen	7
3.1	Die Gruppe ein eigener Systemtyp	8
3.2	Wenn die Gruppe in die Organisation Einzug hält	11
4	Teamdynamik ist Koordination – Gruppendynamik ist Kooperation. .	12
4.1	Das Für und Wider von Gruppenentscheidungen	12
4.2	Die Trainingsgruppe und ihre Expertise	14
5	Fazit	15
6	Literaturverzeichnis	16

„11 Freunde müsst Ihr sein“

Sepp Herberger 1954

– ursprünglich von Richard Girulatis 1920

1 Kreativität lässt sich nicht organisieren

Organisationen haben sich immer schon verändert. Unter den aktuellen Vorzeichen der Globalisierung und Digitalisierung findet dies allerdings unter ständig zunehmender Geschwindigkeit statt. Die Orientierung an dem schon länger überholten, aber immer wieder bemühten Bild der bürokratischen Organisation passt definitiv nicht mehr. Um im Bereich der Dienstleistung und der technischen Entwicklung wertschöpfende Kreativitäts- und Innovationsarbeit zu leisten, ist sowohl ein stark situatives und selbstbestimmtes als auch ein kooperatives und selbstorganisiertes Handeln notwendig. All das ist auf der Grundlage von veränderungsfeindlichen Hierarchie- und Machtstrukturen, langen Entscheidungswegen sowie der bürokratischen Entkopplung von entscheidungsrelevantem Wissen an der Basis und Entscheidungsverantwortung an der Spitze nicht zu haben.

Im Zuge dessen scheint alles in die Organisation zurückzukehren, was über lange Zeit kein Thema war: Kommunikation, Kooperation, Interaktion (Baecker 2003, 2010; Kieserling 1994). Oder gemäß Luhmann: Mit der Abkehr vom Herrschaftsmodell und vom Maschinenmodell der

Organisation kam es zur (Wieder-) Einführung der Begriffe: Person, Konsens, Motive, Integration (vgl. ders. 2000, 81 f.).

Die kreativen Kompetenzen, die fortan notwendig sind, lassen sich weder standardisieren noch formalisieren. Sie entfalten sich nur im Rahmen selbstorganisierter Arbeit, der in den Worten von Porschen-Hueck (2020, 176) Raum für „professionelle Informalität“ lässt. Um Neues zu schaffen, müssen die Möglichkeiten des Ausprobierens, Kommunizierens, Vernetzens und der Wissensgenese gegeben sein. Dies beinhaltet die Identifikation mit der Aufgabe, den Umgang mit Risiken, eine intensive Beschäftigung mit dem Arbeitsgegenstand und – das Treffen eigenverantwortlicher Entscheidungen.

Wenn wir aus einer handlungstheoretischen Sicht auf das bisher Gesagte schauen, haben wir es mit zwei unterschiedlichen Arten des Arbeitshandelns zu tun: Dies sind einerseits das objektivierende und andererseits das subjektivierende Arbeitshandeln. Diese beiden Handlungsmodi können einander prinzipiell ergänzen, sie unterliegen jedoch unterschiedlichen Verfügbarkeiten. Unter dem Fokus der Organisation und ihrer Steuerbarkeit, handelt es sich bei „objektivierendem Arbeitshandeln“ um Handlungen, die die Organisation vorschreiben, planen, verlangen und kontrollieren kann – also bürokratisch abrufbares Verhalten.

Demgegenüber stellt das „subjektivierende Arbeitshandeln“ die Handlungen dar, die weitestgehend unter der Kontrolle der Personen stehen. Sie können nur freiwillig zur Verfügung gestellt werden. Es müssen glaubwürdige Spielräume für professionelle Informalität geboten sein, in denen auch die Möglichkeit zu scheitern existiert. Derartiges Arbeitshandeln ist in weit höherem Maße persönlicher, sinnlicher und erfahrungsbezogener als es die tayloristisch-fordistische Organisation jemals vorgesehen hat.

Im nachfolgenden Schaubild werden die beiden Handlungsmodi einander gegenübergestellt, wobei insbesondere der Aspekt der „Beziehung“ eine zentrale Rolle für den Fortgang der Argumentation spielt. Das subjektivierende Arbeitshandeln fokussiert auf das Persönliche der Beziehung sowie Nähe und Einheit. Das objektivierende Arbeitshandeln folgt sachlich-distanzierten Kategorien.

Objektivierendes Handeln		Subjektivierendes Handeln
planmässig, planungsgeleitet, Trennung von Planung und Ausführung	Art des Vorgehens	experimentell, dialogisch-explorativ und interaktiv
exaktes, objektives Registrieren	Gebrauch von Körper und Sinnen/sinnliche Wahrnehmung	komplexes sinnliches Wahrnehmen, Sinneserfahrungen, Gefühl, Imagination
formalisierbares, kategoriales (Fach)Wissen; logisch -formales, analytisches Denken	Art des Denkens / Wissens	assoziativ, wahrnehmungsgeleitet, bildhaft, verhaltens- und erlebnisbezogen, nachvollziehbar
distanziert, sachlich, affektiv-neutral	Beziehung	persönlich, Nähe, Einheit, (Empathie)
Explizites «objektivierbares» Wissen		Implizites «subjektiviertes» Wissen

Abb. 1: Objektivierendes und subjektivierendes Arbeitshandeln

2 Mehr Beweglichkeit durch Agilität

Auch die Diskussion um das Thema Agilität ist nicht neu, sondern steht in einer langen Tradition. Das Bemühen Organisationen zu enthierarchisieren reicht von Lean Management und Kaizen über Projektmanagement bis hin zu den Partizipationskonzepten der Organisationsentwicklung (vgl. Brückner; Ameln von 2016). Es geht um eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit auf kritische Umwelteinflüsse, um die gesteigerte Fähigkeit zur raschen Anpassung an wechselnde Kundenbedürfnisse und zur kontinuierlichen Selbstveränderung sowie um schnellere Entscheidungsfindung. Häufig genannte Beispiele für agile Organisationen sind Haufe-umantis, Google und Facebook.

In den letzten Jahren haben diese Konzepte nochmals einen Aufschwung erhalten, und ihre Nutzung geht von der IT- über die Start-up-Szene hin zu industriellen Entwicklungsprojekten bis zur „agilen Verwaltung“. Im Zuge all dieser Positivbeschreibungen kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass das Agilitätskonzept jenseits seines Ursprungs in der Softwareentwicklung zu einer Projektionsfläche von Erlösungsfantasien geworden ist. Es wird suggeriert, dass allein durch die Einführung der entsprechenden Methoden, Organisationen automa-

tisch fit für das digitale Zeitalter und deren Kooperationsnotwendigkeiten werden.

Gemäß Rachlitz (2019) lässt sich die agile Organisation ohne einen Blick für die „organisationale Interaktion“ nicht verstehen. Diese hat sich in agilen Organisationen emanzipiert. Sie wird nicht mehr, wie in der „klassischen Organisation“, unterdrückt bzw. ignoriert, sondern gemanagt. Sprint Retrospective, Daily Scrum, Sprint Review und Sprint Plannig sind Arten von Interaktionen, die regelmäßig als Verfahren wiederkehren.

In der „Sprint Retrospective“ kommen vier Entwickler und ein Scrum Master zusammen und Vieles ist im Voraus organisiert und per Scrum Guide entschieden: Start, Länge, Ablauf, Ende, Ziel, Verbindung zu anderen Events und die Rolle der Meeting-Verantwortlichen. Phasen stark-organisationaler Vorgaben wechseln sich mit Phasen großer interaktiver Freiheit ab. Auf diese Art schafft die agile Organisation die notwendigen Spielräume professioneller Informalität, in denen der Verlauf und die Strukturierung der Prozesse der freien Interaktion folgen. Sie widersteht dem bürokratischen Drang, möglichst viel möglichst früh zu entscheiden.

Ebenso verhält es sich beim Aspekt der Rollen. Anders als in konventionellen Organisationen werden Rollen und die damit verknüpften Erwartungen nicht vorab in Stellenbeschreibungen festgelegt. Wer welche Aufgabe bekleidet, wird im Sprint ausgehandelt und von den Personen selbst entschieden. Damit die Anzahl an Interaktionen nicht ausufert, gibt es einen Scrum Master. Nimmt das Sprint Review die sachliche Dimension des vergangenen Sprints in den Blick, so geht es während der Sprint Retrospective um die Sozialdimension.

Agile Frameworks mögen ein Schritt in Richtung Selbstorganisation sein; gleichwohl bleibt zu überprüfen, inwieweit sich ihre Methoden beliebig auf andere „Gegenstände“ jenseits der (Software-)Entwicklungsarbeit übertragen lassen und wie der Entscheidungsfindungsprozess abläuft. Sie schaffen als Gegengewicht zur rein sachlich-rationalen Dimension einen abgesteckten Spielraum zur Selbstorganisation. Dabei geben sie weder vor, dies um des Menschen willen zu machen, noch wollen sie bewusst demokratisch sein oder gar die Welt verbessern: „Manage Work not People!“ Sie bieten auch keine Handhabe auf welche Art und Weise die Personen innerhalb des Spielraums mit Unge-

wissheit oder mit der Frage, wie Entscheidungen entschieden werden, umgehen können.

Konsent-Verfahren oder systemisches Konsensieren sind technische Verfahren und Abläufe, die einen offenen Entscheidungsprozess zwar strukturieren, aber die Entscheidung entscheidet sich dadurch nicht von selbst. So ist in der Praxis, insbesondere bei der Projekt- und Gruppenarbeit zu beobachten, dass die „Entscheidungsprozesse“ einen hohen Zeitaufwand benötigen. Die Kommunikations- und Kooperationsprozesse werden komplexer und unübersichtlicher, und es braucht einiges an Zeit, um ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Interessen der aus unterschiedlichen Kompetenzgebieten kommenden Mitglieder zu erreichen.

Wer in Sachen „Scrum“ unterwegs ist, wird nun sagen: Alles klar! – Genau dafür gibt es den „Scrum Master“ oder die „Agile Coachs“ und die „Sprint Retrospective“. Stimmt! Bei der Retrospektive liegt der Fokus auf den Anforderungen der praktischen Projektarbeit und sie bietet prominent Raum für die Kommunikation von Belastungen, Hindernissen, Widersprüchen und Kooperationsproblemen, bis hin zu persönlichem Feedback. Wer allerdings agile Teamarbeit lediglich als Toolbox betrachtet, aus der man wahlweise das eine oder andere Element übernimmt, wird die folgenden Äußerungen nur allzu gut kennen: „Wir arbeiten mit Scrum, ... aber wir verzichten auf den Scrum Master, da das Team zu klein ist; ... aber wir verlängern manchmal den Sprint, bis wir das Ziel erreicht haben; ... aber wenn die Zeit knapp ist, kommen wir auch ohne Retrospektive aus; ... aber das tägliche Stand-up-Meeting ist zu aufwändig, deshalb machen wir es nur einmal pro Woche; ... aber auch unser Agile Coach fasst die heißen Eisen nicht an.“

Auf Peter Drucker geht der Spruch zurück: „Nur was sich messen lässt, lässt sich managen“. Dahinter steht die bereits von Frederick Taylor vorgebrachte Überlegung, dass nur dasjenige Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vorfeld bestimmbar und auch im späteren Arbeitsvollzug kontrollierbar ist, das sich organisieren und in „harten Produktivitätskennzahlen“ abbilden lässt. Im Umkehrschluss könnte man folgern: Nur was sich nicht oder nur schwer messen lässt, bedarf einer guten Führung. Alles andere können Maschinen übernehmen.

Wenn es um das Thema „Entscheidungsfindung“ geht, liegt ein Großteil der „heißen Kooperations-Eisen“ allerdings nicht allein auf der Ebene

der Interaktion, sondern zusätzlich in der Dynamik von Gruppen begründet. Je agiler Organisationen werden, je informaler die Spielräume für Kooperation und je diffuser die Rollenbildung innerhalb der Gruppierungen, desto weniger haben wir es mit Organisation zu tun und desto mehr hält die Gruppendynamik Einzug. Oder zugespitzt: „Bislang ist die Gruppendynamik der blinde Fleck der Agilität“.

3 Teams sind keine Gruppen

Wenn es um das gemeinsame Treffen von Entscheidungen geht, müsste dies in einem funktionierenden Team ganz einfach sein. Wo, wenn nicht hier, ist es möglich, formale, informale und freundschaftliche Erwartungen miteinander zu verknüpfen. Alle nehmen sich persönlich wahr, schätzen sich gegenseitig und bringen ihre Stärken ein. Dies schafft nicht nur eine hohe Zufriedenheit, sondern dient zugleich der Leistungssteigerung. Begriffe wie „Teamness“, „Hochleistungsteams“ oder „Collaboration“ zeugen davon.

Das Problematische ist, dass bei diesem Idealbild der Kontext der Organisation ausgeblendet ist: Teams sind keine Orte der Informalität, sondern im Gegenteil, sie sind Teil der Formalstruktur! Sie sind entweder dauerhaft in Organigrammen vermerkt, wie Service-Teams oder Montageteams oder befristet, wie Projektteams oder Qualitätszirkel. Aufgrund ihrer Zweckorientierung stellen sie spezifische und spezialisierte Rollenerwartungen an ihre Mitglieder und grenzen darüber deren Spielraum und Handlungsmöglichkeiten ein. Trotz aller „Teamness“ wird gerade nicht „der ganze Mensch“ berücksichtigt. Sowohl Kommunikation als auch Kooperation sind im Team formell reglementiert. Die Mitgliedschaft ist (zumeist) nicht wählbar. Ausscheidendes Personal muss und kann ersetzt werden, und die Rekrutierung obliegt der Organisation.

All dies folgt klassisch-organisationalen Notwendigkeiten, die in ihrer Funktionalität weder persönliche Motivation noch emotionale Begeisterung auslösen. In ihrer restriktiven Reglementierung schränken sie die Möglichkeiten, offene Spielräume für Interaktion und Entscheidungen zu bieten, enorm ein. Allein mithilfe von Teams kann daher nicht sichergestellt werden, dass die notwendigen Leistungen von Flexibilität und Kreativität erbracht werden. Dennoch gibt es einen Ort, in dem persönliche

Begegnung und Gemeinsamkeit ohne Instrumentalisierung durch eine Sachaufgabe möglich ist: In der Gruppe!

3.1 Die Gruppe ein eigener Systemtyp

Auf den ersten Blick scheint „die Gruppe“ nicht mehr zu sein als ein undifferenzierter Überbegriff. Nach Kühl (2021) werden unter dem Begriff der Gruppe völlig unterschiedliche Phänomene wie Sippen, Vereine oder Verbände zusammengefasst; ebenso werden, was die Anzahl ihrer Mitglieder angeht, alle Systeme zu Gruppen, in denen ca. drei bis zwölf Personen miteinander interagieren. Kruse (1972) zeigt auf, dass es bereits die Schwäche der Gruppensoziologie der 1960er-Jahre ist, dass sie fast alle Interaktionsphänomene zugleich zu Gruppenphänomenen erklärt.

Empirisch spricht einiges dafür, dass sich „die Gruppe“ erst beim Übergang von einer stratifizierten zu einer funktional differenzierten Gesellschaft ausbildete. Dies fand mehr oder weniger parallel zum modernen Typus der Organisation statt, wie wir ihn heute kennen. Infolge der wachsenden Differenzierung und Spezialisierung des gesellschaftlichen Lebens treten reine Organisationen oder, wie Max Weber sagen würde, reine „Zweckvereine“ auf. Hierzu führt Tyrell (1983) aus: Je professioneller Organisationen sich ausdifferenzieren, desto stärker wächst das Bedürfnis nach „rein persönlichen“ Nahbeziehungen und nach einer Gruppenbildung, die sich nach „persönlicher Präferenz“ ausrichtet. Auch nach Wimmer (2007) ist es die moderne Organisation, die die Sozialform Gruppe als ihre informelle Seite selbst hervorbringt, gleichsam als spezialisierte Kommunikationsstruktur, in der die ausgeblendete Personenseite der Mitglieder ihre Ausdrucksmöglichkeit finden kann.

Wenn die Gruppe parallel zur Organisation entstanden ist, ist sie dann einfach nur ihr „nicht-organisationales Gegenstück“ oder gibt es Argumente, die Gruppe als einen eigenständigen Systemtyp einzuführen, der sich weder auf Gesellschaft oder Organisation noch auf Interaktion reduzieren lässt?

In der frühen Gruppensoziologie basiert der Versuch, den eigenständigen Systemcharakter von Gruppen zu bestimmen, stark auf der Ausbildung eines „Gemeinschafts-“ oder „Wir-Gefühls“. Das ist allerdings nicht hinreichend spezifisch, denn welches Kommunikations- oder

Handlungsmuster sollte sich dahinter verbergen? Stattdessen gilt es nach einem spezifischen Sinnzusammenhang von Kommunikation zu suchen, einer Kommunikation, die eine eigene und einzigartige Systembildung nach sich zieht und in dieser Art nur in Gruppen vorkommt (Kühl 2014).

Die erste dezidiert systemtheoretische Definition kam von Neidhardt (1979). Für ihn ist eine Gruppe dadurch ein eigenes soziales System, indem der Sinnzusammenhang durch „unmittelbare und diffuse Mitgliederbeziehungen“ sowie durch „relative Dauerhaftigkeit“ bestimmt ist. Aktuell sagt Kühl (2021a), dass allein das Kriterium „*Persönliche Kommunikation*“ zur Selbstselektion von Gruppen ausreicht. Anhand der folgenden drei Punkte wird diese Differenzierung kurz durchgespielt.

- **Persönliche Kommunikation**

In Gruppen wird *persönliche Kommunikation* erwartet und sogar verlangt. Damit ist „fast alles“, was eine Person betrifft, für Kommunikation zugänglich (Kühl 2021). Es können sowohl sachliche als auch emotionale Themen verhandelt werden. Dies bedeutet, dass bei der Vermittlung von Informationen immer auch erwartet wird, dass die Mitglieder ihre persönliche Haltung zum Ausdruck bringen und auf die Persönlichkeit des Gegenübers Rücksicht nehmen. Eine solche Form der Kommunikation setzt Unmittelbarkeit voraus, daher entsprechen bspw. „Freundschaftsgruppen“ oder „Peer-Gruppen“ diesem Typus der Gruppe. Alle kennen sich gegenseitig, wodurch ein unverwechselbarer Kreis von Mitgliedern entsteht.

- **Rekrutierungsprinzip von Gruppen**

Im Sinne der Grenzziehung lautet das *Rekrutierungsprinzip von Gruppen* „personale Passung“. Soll in eine Freundesgruppe jemand Neues aufgenommen werden, gibt es keine formelle Bewerbung. Dennoch wird „geprüft“, inwieweit das neue Mitglied bereit ist, die persönlichen Selbstdarstellungen der anderen zu akzeptieren und selbst bereit ist, regelmäßig am gemeinsamen Austausch teilzunehmen: Man muss sich gegenseitig füreinander interessieren. Das macht Gruppen anfällig für Wechsel und Kompensation von Mitgliedern. Persönliche Erfahrungen lassen sich nicht auf eine neue Person übertragen.

- **Dominierende Kausalitätsannahmen**

Die *dominierenden Kausalitätsannahmen*, wie und warum sich in Gruppen Prozesse ereignen, beziehen sich auf die Personen und erst in zweiter Linie auf abstrakte Regeln oder spezifische Rollen. Das, was passiert, wird von den Eigenschaften der Betroffenen abgeleitet und auf sie bezogen (Neidhardt 1979). Sicher gibt es in Gruppen auch „Rollen“ wie Spaßmacher und Sündenböcke. Derartige Verhaltenserwartungen sind allerdings keine spezifischen Rollen, wie sie in Organisationen vorkommen. Die Breite des in Gruppen wahrnehmbaren Verhaltens lässt sich mithilfe von Rollen weder erfassen noch hinreichend erklären. Mehr noch, die Rollendefinition muss diffus bleiben, weil sie erst dadurch den Mitgliedern eine Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Neidhardt (1983) fasst es wie folgt zusammen: *Man wird vielleicht erst, wofür man vorher schon gehalten wurde, der Freund, der Böse, die Gutmütige, die Eifersüchtige.*

Damit alle die Möglichkeit haben, in Gruppen immer wieder neue Verhaltensweisen auszuprobieren, sind Gruppen durch starke Egalitätsnormen gekennzeichnet. Dies betrifft nicht nur das horizontale, sondern auch das vertikale Gefüge einer Gruppe. Aufgrund dieser Normen bilden Gruppen eher wechselnde und situative Führungen aus und es kommt zu keiner „organisierten Führung“.

All die aufgezählten Punkte rechtfertigen es, die Gruppe als einen eigenen Systemtyp zu betrachten. Die Gruppe ist mehr als nur eine Spielart der Interaktion, weil sie über relative Dauerhaftigkeit und die Fähigkeit zur Latenz verfügt. Ebenso unterscheidet sie sich vom Systemtyp der Organisation. Für Organisationen steht die Koppelung von erwerbbarer und verlierbarer bzw. kündbarer Mitgliedschaft mit spezifischen Verhaltensanforderungen im Vordergrund. Demgegenüber geht es in Gruppen allein um das Kriterium der personalen Orientierung. Dies betrifft sowohl den Rekrutierungsmechanismus als auch die normativen Erwartungen aneinander.

Im nachfolgenden Schaubild werden die zentralen Unterschiede zwischen Team und Gruppe zusammenfassend gegenübergestellt.

Team		Gruppe
<ul style="list-style-type: none"> - Lösung von Aufgaben als organisationale Subeinheit - Fremdorganisation - «Taskwork» 	Zweck der Zusammenkunft	<ul style="list-style-type: none"> - sich selbst als Person einbringen und wahrgenommen werden - Selbstorganisation - «Groupwork»
<ul style="list-style-type: none"> - fachliche Orientierung und sachlicher Austausch - mittelbar, medial 	Art und Weise der Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> - gegenseitige personale Orientierung - Face-to-face / Unmittelbarkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Mitgliedschaft ist freiwillig – Zuordnung in Teams nicht - formelle Bewerbung; Assessment; Austauschbarkeit 	Mitgliedschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Freiwilligkeit in der Teilnahme und personale Passung - gemeinsame Geschichte, keine einfache Austauschbarkeit
<ul style="list-style-type: none"> - im Organigramm definiert - klare spezifische Erwartungen 	Rollendifferenzierung	<ul style="list-style-type: none"> - gering; unspezifisch und diffus - keine dezidierte Führung
<ul style="list-style-type: none"> - Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten - Ausschluss 	Normen & Restriktionen	<ul style="list-style-type: none"> - sich selbst als Person darstellen - Abgrenzungsstrategien via Geheimnis und Diskretion

Abb. 2: Teams sind keine Gruppen

3.2 Wenn die Gruppe in die Organisation Einzug hält

Es mag sich attraktiv anhören, Kooperationsansprüche dadurch zu steigern, dass Organisationsmitglieder freundschaftlich miteinander umgehen, sich persönlich wertschätzen und einander Feedback geben. Dennoch sollte deutlich geworden sein, dass es mehr als nur definitivische Spitzfindigkeit ist, Team und Gruppe zu trennen. Die Vermischung beinhaltet Gefahren:

- Je mehr sich Kommunikation und Interaktion aus den organisationalen Begrenzungen entfernen, desto mehr rücken die Personen selbst in den Fokus.
- Je personenorientierter die Kommunikation wird, desto schwerer fällt es zu sagen, dass man doch besser sachlich bleiben soll.
- Je bedeutungsloser die organisationale Rolle wird, desto weniger kann man sich schützend hinter sie stellen.
- Wenn kritische Themen tabuisiert oder aus Scham nicht angesprochen werden, weil man „Freunden“ nicht wehtun will, kann es zu verschärften persönlichen Konfliktsituationen führen.

- Konflikte eskalieren emotional, weil diese nicht mehr nur als positions- und rollenbezogene, sondern als persönliche Konflikte begriffen werden.

Kurzgesagt: Je grösser die Spielräume professioneller Informalität in der Organisation werden, je unmittelbarer die Personen im Kontext agiler Methoden zusammenarbeiten, desto mehr werden „personenbezogene Erwartungen“ ausgebildet, und desto eher halten gruppenspezifische Logiken Einzug in einen organisationsdynamischen Kontext.

4 Teamdynamik ist Koordination – Gruppendynamik ist Kooperation.

Wie im ersten Kapitel dargelegt, geht es bei der Generierung von Wissen um die Frage, wie der Informationsaustausch im Spannungsfeld von objektivierendem und subjektivierendem Arbeitshandeln stattfinden kann und wie infolgedessen gute Entscheidungen zustande kommen. Je mehr wir es mit Teams zu tun haben, bei denen die Erwartungsbildung über Rollen stattfindet, je klarer Entscheidungsmacht und Entscheidungsverfahren festgelegt sind, desto eindeutiger haben wir es mit Organisation, bzw. mit Teams und deren „Teamdynamik“ zu tun.

All das hat mehr mit „Koordination von Arbeit“ als Kooperation zu tun. Dies ist bei einfachen bis komplizierten Problemen zweckmäßig, wenn die Zielsetzung eindeutig ist sowie Mittel und Wege rationalisiert und Routinen optimiert werden können. Allerdings wird ein solches Team kaum die Attraktivität personaler Orientierung gewinnen. Wenn es hart auf hart kommt, kann man sich jederzeit auf seine Rolle zurückziehen und „Teamdienst“ nach Vorschrift machen.

Was wäre die Alternative? Würde es stattdessen ausreichen, die organisationalen Erwartungen so weit wie möglich herunterzufahren und die Gruppe sich selbst und ihrer Selbstorganisation zu überlassen – in der Hoffnung, dass darüber „echte Gruppenarbeit“ stattfindet? Wie wahrscheinlich wäre es dann, dass diese Gruppen bessere Entscheidungen als Teams oder Einzelindividuen treffen?

4.1 Das Für und Wider von Gruppenentscheidungen

Es gibt zwei Hauptgründe, die für die Güte von Gruppenentscheidungen sprechen (Kerschreiter 2003). Erstens, der positive motivationale und

sozio-emotionale Effekt, und zweitens, der höhere Wissenszuwachs sowie die qualitativ bessere Entscheidung.

Was den ersten Punkt angeht, so zeigt die Forschung fast durchweg, dass Gruppenentscheidungen eher akzeptiert und als fairer beurteilt werden als Einzelentscheidungen. Wenn die Mitglieder direkt an der Entscheidungsfindung beteiligt sind, ist die Identifikation mit der Entscheidung höher, die Entscheidung wird als fairer empfunden und die Bereitschaft zur Umsetzung ist größer als bei Entscheidungen, die von Einzelpersonen getroffen werden.

Was den zweiten Punkt angeht, lautet die Erwartung, dass durch die gemeinsame Diskussion des Problems unterschiedliche Informationen und neue Perspektiven in den Lösungsprozess eingebracht werden. Dadurch könnte in der Gruppe eine breitere Wissensbasis entstehen, die die Gruppe als Ganzes zu besseren Ergebnissen führt.

Hierbei zeigt die Gruppenforschung allerdings konsistent, dass derartige Qualitätsgewinne nur selten erzielt werden, unter anderem deshalb, weil Gruppendiskussionen häufig von speziellen gruppenspezifischen Phänomenen gekennzeichnet sind: So werden in Diskussionen vor allem solche Informationen besprochen und wiederholt, die allen ohnehin bereits bekannt sind. Diese besitzen einen höheren Akzeptanzvorteil, unabhängig von ihrer Qualität. Wenn Informationen eingebracht werden, die zur eigenen Präferenz konträr sind, so werden diese leicht als weniger stark, glaubwürdig und wichtig bewertet.

Oder die Gruppe entscheidet sich für die Alternative, die von einzelnen Personen vorab nahegelegt wurde oder die sowieso allen bereits vorliegt, ohne wirklich innovativ zu sein. Oftmals werden auch andere Ziele verfolgt als das Treffen der besten Entscheidung, wie Trittbrettfahrertum, Nepotismus, Macht- oder Harmonieerhalt. Oder es kommt zu einem vollkommenen Versagen von Gruppenentscheidungen, was unter dem Begriff „Groupthink“ (Janis 1972) zusammengefasst wird.

Die Idee, dass Gruppen allein durch Selbstorganisation besser funktionieren als „fremdorganisierte Teams“, trifft also nicht zu. Gibt es dennoch Mittel und Wege auf die Gruppendynamik professionell Einfluss zu nehmen?

4.2 Die Trainingsgruppe und ihre Expertise

Seit über 50 Jahren gibt es eine in Fachverbänden organisierte professionelle Expertise mit Gruppen und gruppendynamischen Prozessen umzugehen. Der Nucleus dieser Expertise ist die „Trainingsgruppe“. Diese wurde bereits im Jahr 1947 unter dem Begriff Gruppendedynamisches Laboratorium oder T-Gruppe in den USA an den National Training Laboratories unter der Leitung von Kurt Lewin entwickelt. Als T-Gruppen werden traditionellerweise jene gruppendynamisch motivierten Gruppen bezeichnet, die keinen anderen Auftrag haben, als den Entwicklungsprozess der Gruppe zu untersuchen: Im Mittelpunkt stehen die Verteilung der Rollen, die Bestimmung der Ziele und Aufgaben, die Bildung der Normen und Regeln, die Gestaltung der Kultur, die Verteilung von Macht, die Aufnahme neuer Mitglieder, der Umgang mit Dritten und anderen Gruppen.

Die Arbeitsprinzipien eines Trainings lauten „Minimalstrukturierung“, „Hier-und-Jetzt“ und „Feedback“ sowie die Beziehungsebene als thematische Vorgabe. Sehr kurz zusammengefasst liegt der Fokus darauf, welche Haltungen und Selbstentwürfe die Personen in und mit der Gruppe ausbilden, nachdem sie zu Beginn des Trainings mit einer relativen Strukturlosigkeit konfrontiert wurden. Das heißt, all die „üblichen Rollen“, mithilfe derer man gewohnheitsgemäß in Beziehung geht, taugen nicht. Durch Feedback sollen diese Routinen, Einstellungen, Muster angesprochen und bewusst gemacht werden.

Das Ziel ist „die Aufhellung unbewußter Abwehrmechanismen, blinder Flecke und Dressate und in der Folge davon die Gewinnung größerer seelischer Elastizität“ (Däumling 1968, 24). In dieser Tradition zielen gruppendynamische Konzepte darauf ab, eine explizite Beobachterposition einzuführen, die unbewusstes Agieren besprechbar und latente Strukturen sichtbar macht.

Das Ziel der T-Gruppe ist ein doppeltes. Einerseits ist es ein aufklärerisches Ziel. Die Individuen sollen zu einem sozialen und solidarischen Umgang miteinander befähigt werden. Andererseits gilt es, das Potenzial der Gruppe zu heben, sie soll zu einem arbeitsfähigen Sozialkörper werden. Im Laufe des Prozesses entwickeln sich emergente Denk-, Gefühls- und Machtmuster, die sich aus dem Zusammenwirken der Gruppenmitglieder ergeben. Damit diese Prozesse nicht unbewusst ablaufen, muss sich die Gruppe über sich selbst Klarheit verschaffen.

Sie muss lernen, ihren Standort selbst zu bestimmen und sich auf diese Art ihre eigene soziale Wahrheit geben. Oder auf eine Kurzformel gebracht: „Selbstorganisation durch Selbstdiagnose“ (Geramanis 2020)

Nach all dem, was bislang gesagt wurde, haben wir es in einem gruppensystemischen Training mit besagtem Systemtyp „Gruppe“ zu tun und dem, was sich ausbildet, wenn sich Menschen personenorientiert begegnen. Damit die Gruppe dies erreichen kann, wird sie keineswegs sich selbst überlassen. Die Aufgabe der begleitenden Trainer*innen ist es, in einer gemeinsamen Reflexion mit der Gruppe die (dynamischen) Beziehungen zueinander zu analysieren.

5 Fazit

Innerhalb von zweckrationalen Organisationen gab es immer schon die zweckfreie personenorientierte Gruppe mit ihren emotionalen Nahbeziehungen. In den Raucherecken oder Kaffeepausen steckte das Potenzial, Zusammengehörigkeit zu erfahren und sich frei zu begegnen. Je mehr informelle Räume formalisiert und Gruppen institutionalisiert werden, desto eher werden sie zu organisationalen Einheiten und verlieren das Potenzial ihrer Dynamik. Wenn es offiziell heißt, „Elf Freude müsst Ihr sein!“, produziert die Organisation nicht mehr als einen performativen Widerspruch und die Gruppe hört auf zu existieren.

Ist die gruppensystemische Expertise und das, was im gruppensystemischen T-Gruppen-Training erfahren und erlernt werden kann, auch auf Team- und Organisationsentwicklung übertragbar? „JA“ – dort, wo es um „Gruppe“ und nicht um „Team“ geht! Mithilfe einer gruppensystemischen Expertise lässt sich aufklären:

- Haben wir es mit der Dynamik von Gruppen oder Teams zu tun?
- Geht es um subjektivierendes oder objektivierendes Arbeitshandeln?
- Kann das, was erreicht werden soll, rational organisiert werden oder braucht es personale Kompetenzen?
- Wie spezifisch (kompliziert) oder diffus (komplex) ist die Aufgabenbeschreibung?
- Wird vornehmlich auf die Rolle oder auf die Person gespielt und wie bewusst und besprechbar ist das?

Gruppen sind keine Selbstläufer. Selbstorganisierte Gruppen haben großes Potenzial, aber ohne professionelle Begleitung sind sie immer auch der Gefahr ausgesetzt, dass sie in der Entscheidungsfindung was das Kontext- oder Prozesswissen sowie den Austausch gegenseitiger Vorstellungen und Erwartungen angeht, hinter dem zurückbleiben, was möglich wäre. Allerdings ist dieses Risiko zugleich die Bedingung der Möglichkeit klüger zu entscheiden.

Wie aufgeklärt und ihrer eigenen Dynamik bewusst die Gruppe im gemeinsamen Aushandlungsprozess mit eben diesem Risiko umgeht, macht den entscheidenden Unterschied.

6 Literaturverzeichnis

- Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Baecker, Dirk (2010): Wie in einer Krise die Gesellschaft funktioniert. In: Revue für postheroisches Management, Systemische Risiken, Heft 7, S. 30–43
- Brückner, Fabian; von Ameln, Falko (2016): Agilität. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47, S. 383–386
- Däumling, Adolf Martin (1968): Sensitivity Training. In: Oliver König (Hrsg.). Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung, 5. Aufl., S. 18–39. München
- Geramanis, Olaf (2020): mini-handbuch Gruppendynamik, 2. Auflage. Weinheim
- Janis, Irving L. (1972): Victims of Groupthink. New York
- Kerschreiter, Rudolf (2003): Informationsaustausch bei Entscheidungsprozessen. In: Stumpf Siegfried/Thomas Alexander (Hrsg.), Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle
- Kieserling, André (1994): Interaktion in Organisationen. S. 168–182. In: Klaus Dammann/Dieter Grunow/Klaus-Peter Japp (Hrsg.), Die Verwaltung des politischen Systems. Opladen

- Kühl, Stefan (2014): Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen. Zur Soziologie mitgliedschaftsbasierter Systeme zwischen Interaktion und Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft, S. 65–85
- Kühl, Stefan (2021): Gruppe – Eine systemtheoretische Bestimmung. In: KZfSS-Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Volume 73, S. 25–58
- Kühl, Stefan (2021a): Die folgenreiche Verwechslung von Teams, Cliques und Gruppen. In: Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 52. Jg., H. 3, S. 1–18
- Kruse, Lenelis (1972): Gruppen und Gruppenzugehörigkeit. In: Carl Friedrich Graumann (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 7/2, Göttingen 2, S. 1539–1593
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen, Wiesbaden
- Neidhardt, Friedhelm (1979): Das innere System sozialer Gruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 31. Jg., H. 4, S. 639–660
- Neidhardt, Friedhelm (1983): Themen und Thesen zur Gruppensoziologie. In: Friedhelm Neidhardt (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen, S. 12–35
- Porschen-Hueck, Stephanie (2020): Agile Frameworks als Formalisierungsinstrument und Widerspruchsgenerator in der Innovationsarbeit – Neue Belastungen in der VUKA-Welt. In: Stephanie Porschen-Hueck/Marc Jungtäubl/Margit Wehrich (Hrsg.), Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Augsburg, München
- Rachlitz, Kurt (2019): Agile Organisation und Interaktionsmanagement. Unveröffentlichter Text, eingereicht SKM Symposium 2019 Universität Stuttgart 26./27.09.2019
- Tyrell, Hartmut (1983): Zwischen Interaktion und Organisation. Gruppe als Systemtyp. In: Friedhelm Neidhardt (Hrsg.). Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien, Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1983, S. 75–87

Wimmer, Rudolf (2007): Die Gruppe – ein eigenständiger Grundtypus sozialer Systembildung? Ein Plädoyer für die Wiederaufnahme einer alten Kontroverse. In: Aderhold, Jens/Kranz, Olaf (Hrsg.), Intention und Funktion. Probleme der Vermittlung psychischer und sozialer Systeme, Wiesbaden