

## 8.148 Das „arbeitsfähige Team“ – der fünfte Produktionsfaktor

### Wie sich die Gruppe selbst organisiert

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- inwiefern die Arbeitsfähigkeit von Teams ein Balanceakt zwischen individueller Autonomie und konformem Gruppenverhalten bedeutet,
- dass es in der Zusammenarbeit nicht allein auf das Wollen und Können der Mitglieder ankommt, sondern zusätzlich darauf, wie die Gruppe ihre Zusammenarbeit organisiert,
- warum Gruppen, die bürokratisch von außen gesteuert werden, ihre gruppenspezifischen Vorteile nicht entfalten können,
- welche Komplexität sich entwickelt, wenn die „realen Gruppenmitglieder“ tatsächlich mit ihren Stärken und Schwächen berücksichtigt werden und die inhärenten Unsicherheiten nicht mehr wegstrukturiert werden,
- warum es keine Alternative zu einer „echten Selbstorganisation“ gibt und welche Schritte ein Team gehen muss, um zu einer reifen und arbeitsfähigen Gruppe und damit zu einem realen Produktionsfaktor zu werden.

---

#### Der Autor

**Prof. Dr. Olaf Geramanis**, leidenschaftlicher Gruppendynamiker. Dozent FHNW, Diplompädagoge (univ.), Coach, Supervisor und Organisationsberater (BSO), ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik (DGGO). Dozent für angewandte Gruppendynamik und personenorientierte Beratung an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW in Muttenz. Er ist 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:* Hofackerstraße 30, 4132 Muttenz, Schweiz,

E-Mail: [Olaf.geramanis@fhnw.ch](mailto:Olaf.geramanis@fhnw.ch); [www.organisationsdynamik.ch](http://www.organisationsdynamik.ch)

## Inhalt

1	Das ideale Hochleistungsteam . . . . .	3
2	Kooperation lohnt sich . . . . .	5
3	Die Organisation der Kooperation . . . . .	5
4	Gruppen lassen sich von außen organisieren . . . . .	8
5	Die Grenzen der Bürokratie und die Alternativen . . . . .	9
6	Die Entwicklung arbeitsfähiger Gruppen . . . . .	11
7	Gruppendynamik ist schwer und komplex . . . . .	13
8	Vier Schritte zur selbstorganisierten Gruppe . . . . .	16
9	Literatur . . . . .	17

*„Es geht nicht um verstehen von außen, sondern von innen.“*

*Peter Heintel 2010*

## 1 Das ideale Hochleistungsteam

Nehmen wir einmal an, innerhalb eines Unternehmens würde ein Top-Hochleistungsteam existieren. Vermutlich würde man es wie folgt beschreiben:

- Die Mitglieder entfalten jeweils ihre individuellen Kräfte und Stärken und fügen sich zugleich zu einem harmonischen Ganzen zusammen.
- Jedes Mitglied ist in seiner Einzigartigkeit individuell sichtbar und zugleich folgt das Team einer gemeinsamen, sinnstiftenden Vision, die vom Team selbst sowie aus der Kundenperspektive formuliert ist.
- Die Einzelnen sind in ihren Rollen flexibel und anpassungsbereit und zugleich bieten sie gegenseitig eine hohe Erwartungssicherheit.
- Alle Teammitglieder vertrauen einander und fühlen sich zueinander verpflichtet und zugleich sind sie maximal zielorientiert.
- Sie agieren voller intrinsischer Motivation und stellen die eigenen Interessen im Sinne des Ganzen sowie der Kundeninteressen zurück.

So oder ähnlich lauten die Positivbeschreibungen, und es ist eine Tatsache, dass solche Teams existieren und einen komparativen Vorteil bieten. Allerdings macht ein zweiter und genauerer Blick deutlich, dass jeder einzelne dieser Punkte mit prinzipiellen Unvereinbarkeiten

gespickt ist: Wenn auf der einen Seite das Individuum absolut gesetzt wird, weil jedes Mitglied individuell wertgeschätzt und gesehen sein will, dann stellt sich die Frage, wie auf der anderen Seite ein gemeinsames Ganzes daraus werden kann. Muss es dazu nicht zu einer zwangsläufigen Begrenzung und notwendigen Aufhebung der ausschliesslich individuellen Fokussierung kommen? Oder wie gestaltet sich das Verhältnis von Dauer und Wechsel? Damit in Gruppen das Gefühl der psychologischen Sicherheit entsteht und die Mitglieder bereit sind, sich aufeinander einzulassen, braucht es Aufgehobenheit, Verlässlichkeit, Dauer und die Bestätigung gegenseitiger Erwartungen. Wenn demgegenüber ausschliesslich „Werte“ wie Wechsel, Flexibilität und Außenorientierung forciert werden, dann wird gegenseitiges Vertrauen eher unwahrscheinlich.

Allerdings geht es gerade nicht um einen gegenseitigen Ausschluss. Stattdessen stellt ein arbeitsfähiges Team immer ein Balanceakt dar: Es ist der real organisierte Widerspruch zwischen der Forderung nach individueller Autonomie und dem Anspruch der Gruppe auf kollektive Selbstorganisation. Es ist der Wunsch nach individueller Sichtbarkeit und Wirksamkeit und die Aufforderung die eigenen Ansprüche im Sinne eines kollektiven Ganzen zurückzustellen. All diese Widersprüche stellen „unauflösbare Spannungsfelder der Gruppendynamik“ dar (Geramanis 2020/1: 24), weil beide Seiten ihre Berechtigung und Notwendigkeit haben. Von daher wäre es fatal nach einer „Auf-Lösung“ zu suchen. Im Gegenteil – diese Widersprüche sind die Bedingung der Möglichkeit, damit eine Gruppe überhaupt zu einem „Hochleistungsteam“ oder – in unserer Nomenklatur – zu einer „arbeitsfähigen Gruppe“ werden kann.

In diesem Beitrag geht es um die Gruppe als Mikrokosmos der Organisation: Es geht um die Frage, wie Gruppen unter dem Fokus der Selbstorganisation zu arbeitsfähigen Gruppen werden können. Die These lautet, dass dies überhaupt erst möglich ist, wenn die unauflösbaren Spannungsfelder zwischen Individuum und Gruppe nicht entschieden oder zugunsten einer Seite aufgelöst, sondern in ihrer Spannung erhalten bleiben sowie balanciert und ausagiert werden. Das bedeutet für die Zusammenarbeit in Gruppen, dass es nicht allein auf das Wollen und Können der Mitglieder ankommt, sondern zusätzlich darauf, wie die Dynamik der Gruppe ist und wie die Gruppe als Ganzes ihre Zusammenarbeit organisiert.

## 2 Kooperation lohnt sich

Zu Beginn der Analyse sei die Frage erlaubt, warum sich überhaupt etwas organisieren soll und nicht einfach unorganisiert bleiben kann. Die Antwort darauf ist relativ einfach: „Weil sich Kooperation lohnt“. Charles Darwin hat mit seiner Evolutionstheorie, die genau genommen „Entwicklungstheorie“ heißen müsste, bereits die Grundlagen moderner systemischer Selbstorganisationstheorien und Konstruktivismus gelegt (von Foerster 1985, von Glasersfeld 1985): „Survival of the fittest“ bedeutet nicht, dass diejenigen mit den stärksten Muskeln überleben, sondern diejenigen, die sich am besten an die variablen Umweltbedingungen anpassen, die Gegebenheiten der Umwelt aufnehmen und sie in etwas Eigenes umwandeln. Überträgt man dies auf soziale Systeme, lässt sich beobachten, dass es deutliche Vorteile bringt, sich zu organisieren, d. h. das eigene Verhalten in erwartbaren Bahnen festzulegen und zu strukturieren: Eine Herde Büffel ist nicht so schutzlos wie ein einzelnes Tier. Wo ein einsamer Wolf machtlos und sehr schnell erschöpft wäre, schafft es das Rudel, rasch und effizient Beute zu machen. (vgl. Menning 2020)

Wenn individuelles „Durchwursteln“ nicht mehr reicht, besteht nach Yuval Noah Harari (2017) der entscheidende Faktor für die Eroberung der Welt in der Fähigkeit, sich zu organisieren, d. h. viele Menschen miteinander in Verbindung zu bringen – oder wie man heute sagen würde „zu vernetzen“. Der Homo sapiens ist die einzige Art, die in grosser Zahl ohne Verwandtschaftsverhältnis flexibel kooperieren kann. Und so stellt Harari fest, dass die Römer die Griechen besiegten, weil sie effektiver kooperierten. Je disziplinierter eine Armee war, desto leichter fiel es ihr, unorganisierte Horden zu schlagen und kleine geeinte Eliten herrschen (nach wie vor) über die ungeordneten Massen.

## 3 Die Organisation der Kooperation

Um mithilfe einer Jagdbande eine Beute zu erlegen, braucht es erstens ein bestimmtes Maß an Koordination und Führung. So handelt es sich bei den beschriebenen Beispielen um sehr funktionale Organisationsformen, d. h. die Art und Weise wie das Verhalten der einzelnen Elemente aufeinander abgestimmt ist, folgt einem klaren und nachvollziehbaren Koordinationskonzept. Dies bedeutet zweitens, dass jeder, der im Rudel unterwegs ist, wissen muss, wie er sich selbst zu verhalten hat.

Und zugleich müssen alle anderen *von allen anderen* wissen, wie sich diese verhalten werden, damit das gemeinsame Tun aufeinander abgestimmt ablaufen kann.

Wenn eine Gruppe von Menschen zielgerichtet etwas miteinander tun will, dann ist es notwendig, dieses Tun dahingehend zu koordinieren, dass die gegenseitigen Erwartungen geklärt sind sowie verlässlich erfüllt werden. Zwei der bekanntesten „zwischenmenschlichen Koordinationssysteme“ lauten „Familie“ und „Bürokratie“ (Geramanis 2020/2: 9). Als Stereotyp funktioniert die Familie genealogisch-hierarchisch im Sinne der Geburtenfolge. Mit Unterstützung von Tradition, Religion und Ritualen verfolgt(e) sie den Zweck des Selbsterhalts und ist dabei matriarchal oder patriarchal organisiert, bzw. weiblich oder männlich dominiert. Die bürokratische Koordination verläuft ebenfalls hierarchisch, allerdings über rationale Herrschaft, Spezifizierung der Rollen, Loyalität und Pflichterfüllung sowie über die Trennung von Planung und Ausführung im Sinne der Arbeitsteilung.

Ein Großteil der dort stattfindenden Kooperationen findet mehr oder weniger routinisiert und nicht hinterfragt „von selbst“, im Sinne einer vorgegebenen Choreografie, statt. Individualität ist kein Wert an sich; was zählt ist das Zusammenspiel der Mitglieder. Wie voraussetzungsreich all das ist, wird zumeist erst dann bewusst, wenn Einzelne beginnen, unerwartet zu agieren oder das routinisierte Verhalten infrage zu stellen: „*Warum tust du eigentlich das, was deine Eltern oder deine Vorgesetzten von dir verlangen?*“ oder „*Du könntest dich doch auch ganz anders verhalten?*“ – Wenn wir kooperieren, sind wir uns selten bewusst, dass die jeweils ablaufenden Koordinationen zwischen Individuum und Gruppe bereits komplexe Leistungen sind.

Dieses System zwischenmenschlicher Koordination lässt sich gut mit dem Betriebssystem eines Computers vergleichen. Diese Geräte verfügen über eine Anzahl an Programmen, die den Betrieb des Computers erst möglich machen. Ein Betriebssystem (englisch: operating system) ist eine Software, die die Funktionen eines Computers steuert. Es ist eine Vermittlungsinstanz zwischen der vorhandenen Hardware, Software und dem User. Vergleichbar zu einem solchen Betriebssystem braucht es zwischen den Menschen – also der Hardware – ebenfalls eine Software, die das Tun vermittelnd koordiniert. Konkret heisst das, die einzelnen Mitglieder müssen wissen, was sie zu tun haben und

welche Erwartungen sie aneinander richten können, um ein koordiniertes Handeln zu erreichen.

In dieser Logik ist die bürokratische Organisation „perfekt organisiert“. Im besten Fall sind die zu erledigenden Aufgaben detailliert beschrieben und optimal aufeinander abgestimmt. Alle wissen, was zu tun ist, was richtig und was falsch ist. Auch Gruppenarbeit lässt sich auf diese Art als Kausalmodell organisieren: Durch detailliertes Planen und Zuordnen aller zur Zielerreichung notwendigen Aktivitäten und Aufgaben sowie Kompetenzen und Verantwortlichkeiten kann eine möglichst effiziente Ordnungsstruktur im Unternehmen erzielt werden. Allerdings sind in diesem Modell die Instanzen der Planung und Ausführung nicht identisch. Die Planung erfolgt durch übergeordnete Organisatoren, welche über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügen. Die Ausführung dagegen obliegt den hierarchisch untergeordneten Mitarbeitenden, welche angehalten sind, diese Planungsvorgaben zu übernehmen und somit fremdorganisiert zu arbeiten.

Dieses Rationalmodell von Arbeit ist ausgesprochen effektiv. Solange Personen an unterschiedlichen Teilen eines Gesamtergebnisses arbeiten und nicht an der Entstehung aller Teile beteiligt sind, weil diese anderen Teile von anderen geliefert werden, kann die Arbeit an unterschiedlichen Orten parallel erfolgen, und es können relativ viele Personen in großen Gruppen mitarbeiten. In dieser Form der Koordination von Arbeit wird ein gemeinsames Werk arbeitsteilig gefertigt. Diese Zusammenarbeit ist dann zweckmäßig, wenn die Aufteilung der Arbeit nach Rollen und Qualifikationen erfolgen kann (zum Beispiel Führungskräfte und Spezialisten) und wenn ein unabhängiges, paralleles oder zeitversetztes Arbeiten möglich oder notwendig ist.

In diesen Organisationsformen spielt die Individualität der Beteiligten nur eine marginale Rolle – die Mitarbeitenden verfügen über begrenzte Spielräume, in denen nur wenig Raum für eigene Kreativität oder die Entfaltung einer besonderen Persönlichkeit bleibt. Es gilt, die Pflicht zu erfüllen und einen definierten Plot von fixen Erwartungen abzuarbeiten. Wer in ein bürokratisches Unternehmen kommt, tut gut daran, schnell zu begreifen, welche Erwartungen an sie oder ihn geknüpft sind.

### 4 Gruppen lassen sich von außen organisieren

Derart organisierte Gruppen sind effizient, indem sie durch Programmierung von außen gesteuert werden. Die Programmierung beinhaltet für jede Position eine detaillierte Beschreibung der entsprechenden Rolleneinheit, z. B. in Form einer genauen Stellenbeschreibung. Ist die Aufgabe vorbei oder sollte sie sich ändern, muss die Gruppe von außen neu programmiert werden. Sei es, indem man die Personen austauscht, neu formatiert oder weiterbildet.

Das „Betriebssystem“ solcher aufgabenzentrierten Gruppen ist zwangsläufig nach innen „blind“. Die Mitglieder können einander auch „fremd“ bleiben. Sie müssen sich nicht persönlich „differenziert“ haben, sei es, weil die Privatheit innerhalb einer Unternehmung keine Rolle spielt oder weil die Individuen es selbst nicht für notwendig, angebracht oder wünschenswert finden, sich „persönlich“ einzubringen. Was nicht heißen soll, dass es innerhalb solcher Gruppen nicht auch privaten oder persönlichen Austausch gibt, aber dieser spielt für die eigentliche Koordination der Arbeit keine Rolle und ist zumeist nur punktuell und zufällig.

Dennoch lässt sich „das Persönliche“ nicht vollkommen ausklammern: Kommt es in schwach differenzierten Gruppen zu internen Konflikten, dann liegt die Ursache selten darin, dass die „Programmierung“ nicht stimmt, sondern weil es „menschelt“, weil es um „Persönliches“, um „Befindlichkeiten“ oder sonstige „Animositäten“ geht. Da aber das Persönliche kein offizielles Thema ist, lässt sich zumeist nur ein defensiver Umgang mit derartigen Ungereimtheiten beobachten. Schweigen, Blockieren, Ausweichen, Hilflosigkeit und Angst sind die Konsequenzen. Der Grund für dieses defensive Verhalten besteht darin, dass die Gruppe in ihrem „Betriebssystem“ nicht genügend Fähigkeiten besitzt, selbst das Bedürfnis nach Persönlichkeit, Individualität und Bezogenheit zu thematisieren, zu reflektieren oder auszubalancieren. Daher sind in schwach differenzierten Gruppen die folgenden Beobachtungen keine Überraschungen, sondern vielmehr „schlüssige“ Verhaltensweisen:

- Formen von Andersartigkeit (sowohl die eigene als auch des Gegenübers) lösen eher Angst aus und werden durch das Propagieren von starken Harmonieerwartungen kontrolliert: *„Wir sitzen alle gleich und im selben Boot!“*, *„Wir sind eine homogene Gruppe!“*, *„Wir ziehen alle am selben Strang!“*

- Es herrscht eine allgemeine Konfliktvermeidung vor, d. h. schwierige Themen werden nur schwer bis gar nicht angesprochen, was zugleich einer Sichtbarkeit von Individualität entgegensteht, weil man keinen eigenen Standpunkt einnimmt: „*Da halte ich mich lieber raus*“, „*Das hat schon früher nichts gebracht!*“, „*Damit will ich nichts zu tun haben!*“
- Die Beziehungsgestaltung stagniert längerfristig, es kommt zu subtiler Diskriminierung oder ganz zum Beziehungsabbruch, um die eigene Individualität zu retten. Man geht sich aus dem Weg, redet nur das Nötigste und ignoriert sich. „*Ich bin schliesslich zum Arbeiten hier, nicht weil ich Freundschaften suche!*“, „*Das muss ich mir nicht gefallen lassen!*“
- Eine weitere typische Verhaltensweise schwach differenzierter Gruppen ist die Neigung zur Außenfeindbildung. Nach wie vor eint der gemeinsame Feind nicht nur die Nation, sondern ebenfalls das eigene Team: „*Habt ihr gesehen, was die Nachbarabteilung schon wieder gemacht hat!?*“, „*Von denen da oben ist sowieso nichts mehr zu erwarten!*“
- Schliesslich lassen sich auch forcierte Deklarationen von individuellen Unabhängigkeitsbestrebungen unter dieser Perspektive erklären. Wenn in Gruppen vermehrt Äusserungen kommen wie „*Ich lasse mich doch nicht einsperren!*“, „*Ich muss auf mich selbst achten!*“, „*Ich brauche meinen Raum!*“, dann weisen diese weniger auf ein souveränes Selbst hin als auf Angst aufgrund schwacher Differenzierung.

All das muss nicht zwangsläufig vorkommen. Aber wenn sich diese Phänomene zeigen, können sie als Zeichen einer solche schwachen Differenzierung nach innen gedeutet werden.

## 5 Die Grenzen der Bürokratie und die Alternativen

Die bürokratische Form von Arbeit trifft allerdings auf immer weniger Organisationsverfahren zu. Mehr noch, wo dies der Fall ist, läuft die Arbeit Gefahr, an Computer abgegeben zu werden. Demgegenüber kann es für Aufgaben aus dem Dienstleistungs-, Wissens- und Innovationsbereich im Vorfeld keine detaillierte Arbeitsaufteilung mehr geben, weil die Aufgabe, um erledigt werden zu können, erst in und durch die

Gruppe erfasst werden muss. Der Grundgedanke ist es, wegzukommen von der Vorab-Programmierung und stattdessen eine flexible prozessorientierte Unternehmensstruktur zu etablieren. Die Erwartung ist, durch die Delegation von Entscheidungskompetenz und Verantwortung größere Aufgabenkomplexe schneller und effizienter bearbeiten zu können, und durch all dies, eine höhere intrinsische Motivation seitens der Mitarbeitenden zu erreichen.

Verfahren, die in dieser Logik einen höheren Grad an Selbstorganisation ermöglichen sollen, gibt es bereits seit den 1980er-Jahren. Konzepte wie teilautonome Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Teamarbeit und verschiedene Center-Konzepte gehen in diese Richtung. Bereits damals ging der Weg zur Zusammenarbeit weg von bloßer Koordination und Programmierung hin zu einer vertrauensvollen Kooperation in arbeitsfähigen Gruppen. Gelingt dies, kann „gemeinsam“ an einem Werk gearbeitet werden. Allerdings kommt nun wiederum dem internen Abstimmungsprozess des gemeinsamen Arbeitens eine besondere Bedeutung zu. Die Personen in der Gruppe arbeiten zur selben Zeit gemeinsam und ganzheitlich am Ergebnis, was dazu führt, dass der genaue Beitrag einer Person zum Ergebnis nicht mehr spezifisch nachvollziehbar oder nachweisbar ist.

Diese Art von Kooperation in Gruppen, bietet sich dann an,

- wenn fachübergreifende Zusammenarbeit von Spezialist:innen Vorteile verspricht,
- wenn sich mehrere Personen in ein neues Thema einarbeiten sollen und
- wenn Ideen neu entstehen, ausgetauscht oder gesammelt werden sollen.

Um diese Kooperation zu ermöglichen, ist es notwendig, dass innerhalb der Gruppe kreative, kommunikative und kooperative Kompetenzen zum Tragen kommen. Diese Kompetenzen lassen sich allerdings weder standardisieren, noch formalisieren, noch von außen erzwingen. Damit sie wirksam werden, müssen sie freiwillig von den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden, und die Wahrscheinlichkeit, dass dies gelingt, ist im Rahmen und mithilfe selbstorganisierter Gruppen deutlich höher.

## 6 Die Entwicklung arbeitsfähiger Gruppen

Nochmals: Nach innen undifferenzierte Gruppen sind so lange arbeitsfähig, solange die Koordination der Handlungen von außen vorgegeben ist. Sie sind undifferenziert in dem Sinne, dass die (persönlichen) Erwartungen der Mitglieder zueinander jenseits der Positionen und Rollen weder thematisiert noch geklärt sind. Nach Peter Heintel (2008) herrscht in diesen Gruppen ein „diffuses Wir-Gefühl“ – es macht zwar nach außen stark, ist aber als „unaufgeklärtes Einigkeitsgefühl“ schwach nach innen und sich selbst gegenüber blind. Mit „blind“ ist gemeint, dass in Hierarchien eingebettete Gruppen selbstreflexionsfeindlich sind. Solche Gruppen sind darauf angewiesen, mithilfe eines Regel- und Normenwerks Sicherheit herzustellen und sie sind nur insoweit bereit einander zu vertrauen, solange sich alle diesem Regeldiktat unterwerfen.

Was bedeutet demgegenüber Selbstorganisation in Gruppen? Aus dem bislang Gesagten sollte deutlich geworden sein, dass Selbstorganisation nicht bedeuten kann, einer Gruppe jegliche Form von organisationaler Unterstützung zu entziehen, sie einfach nur sich selbst zu überlassen und darauf zu hoffen, dass sie sich – gleich einem Rudel – irgendwie schon selbst organisieren wird? Allein dieses „irgendwie“ kann nicht im Interesse der Organisation sein. Organisationen brauchen Gruppen, die ihre kooperativen Anforderungen mitdenken und handhaben gelernt haben. Sie brauchen Gruppen, die als autonomer Sozialkörper innerhalb der Organisation stehen und bestehen. Das Ziel besteht folglich darin, dass in der Gruppe eine geordnete Struktur von „innen“ heraus entsteht. Die real vorhandenen Personen mit ihren Kompetenzen und Stärken, aber auch Schwächen und Unzulänglichkeiten sind Ursache und Grund für das „Betriebssystem“. Durch das Zusammenwirken eben dieser konkreten Gruppenmitglieder bildet sich *selbstorganisiert* ein Ordnungszustand aus, ohne dass dieser von externen Instanzen, wie dem Management, vorgegeben oder geplant wird.

Idealerweise sieht das so aus, dass die Mitarbeitenden über ausreichende Entscheidungskompetenzen sowie Raum und Zeit verfügen, sodass sie sich nicht nur der Aufgabe widmen, sondern gleichzeitig die notwendigen Rollen formen und als ausführende Instanzen ihre Aufgabenbereiche selbst definieren und übernehmen. Sie wirken aktiv an der sie betreffenden Ordnungsstruktur mit und organisieren sich infolge-

dessen zugleich selbst. Seitens der Organisation gilt es, die Art der Aufgabenbearbeitung und ggf. Methoden der Problemlösung im Allgemeinen vorzugeben. Die konkrete Planung und Ausführung der Aufgaben sowie die interne Koordination obliegt den Mitarbeitenden.

Seitens der Organisation gibt es dabei folgende Fragen zu berücksichtigen:

- Unternehmen sind sozio-technische Zwecksysteme. Aufgrund dieser Zweckorientierung kann es nicht darum gehen, die Illusion einer „totalen Selbstorganisation“ zu vermitteln. Ist der Mitarbeiterschaft klar und transparent kommuniziert, wie weit bzw. eng diese Grenzen gesteckt sind?
- Schafft es die Führungsebene innerhalb fremdorganisierter Unternehmensstrukturen für die betreffenden Gruppen einen hinreichend weiten Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Selbstorganisation zur Verfügung zu stellen?
- Sind die Mitarbeitenden formell in Gruppen organisiert und den Gruppen zugehörig? Haben sie Aufgaben zu bewältigen, deren Komplexität eine gemeinsame Kooperation erfordern, und sind sie willens und in der Lage, selbst Führungsaufgaben innerhalb der Gruppe zu übernehmen?

Wie kann dies erreicht werden? Nach Richard J. Hackman (2012) ist jeder Versuch, ein Team dazu zu bewegen, erfolgreich zu sein, von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Er macht damit deutlich, dass Selbstorganisation nicht von außen implementiert werden kann, ebenso wenig wie „extrinsische Motivation“ existiert. Jede Methode fokussiert immer von außen auf etwas Bestimmtes und strukturiert es in einer vorgegebenen Art und Weise – und damit nimmt sie dem autonomen Prozess der Gruppe *immer* etwas weg.

Die Philosophie der Gruppendynamik bzw. eine gruppendynamische Haltung im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses besteht darin,

- die Gruppen in die Lage zu versetzen, sich über sich selbst Klarheit zu verschaffen,
- ihren Standort selbst bestimmen zu lernen und
- sich dadurch ihre eigene soziale Wahrheit zu geben.

Diese Anforderungen an Arbeitsgruppen in Organisationen zu stellen, ist keineswegs selbstverständlich! Das, was geschieht, soll nicht (mehr) unreflektiert ablaufen. Das, was geschieht, soll erkannt, benannt und reflektiert werden – und zwar gemeinsam in und mit der Gruppe. Das Ziel ist ein Akt der Selbstvergewisserung. Die Gruppe soll sich ihrer eigenen kollektiven Kooperations-Dynamik bewusstwerden, als Bedingung für die weitere Selbstorganisation schlechthin.

Derartige Reflexionen mochten in Therapie-, ERFA- oder Supervisionsgruppen ein probates Mittel sein; die Komplexität, die sie mit sich bringen, darf aber nicht unterschätzt werden, wenn sie nun auch in Unternehmen Einzug halten. Womit wir bei der Einstiegsthese angekommen sind, dass es in selbstorganisierter Zusammenarbeit in Gruppen nicht nur darauf ankommt, was seitens der Mitglieder zu tun ist, sondern zusätzlich wie die Gruppe als Ganzes ihre Zusammenarbeit organisiert. Um die Tätigkeit dieses „Wie“ bewusst auszuführen, braucht es die folgenden spezifischen Fähigkeiten:

- Auf individueller Ebene brauchen die Mitglieder die Kompetenzen, Gruppenprozesse zu beobachten, zu erkennen und sie zur rechten Zeit zu benennen.
- Auf Gruppenebene muss es der Gruppe gelingen, diese je individuellen Wahrnehmungen mit den Wahrnehmungen der anderen zu einer gemeinsamen Sichtweise zu verdichten, damit daraus ein kollektives Selbstbewusstsein entsteht.

Nicht ein einzelnes Individuum, diffuse Autoritäten, spezifische Situationen, „bewusstlos“ gehaltene Normen, Muster, Affekte etc. sollen die Gruppe implizit und unbewusst bestimmen, sondern diese sich selbst und insgesamt aus dem jeweils erworbenen Bewusstsein dessen, was sie sind. Die Losung lautet *„Selbstorganisation vollzieht sich durch Selbstdiagnose“*: Wo stehen wir, was bestimmt uns, treibt uns an? Was lässt uns zögern und starrer werden? Was davon wollen wir, dass es so bleibt, wie es ist, und was wollen wir verändern?

## **7 Gruppendynamik ist schwer und komplex**

Was in der ganzen Diskussion bislang noch nicht explizit angesprochen wurde, ist die Tatsache, dass das Beziehungsgefüge für die beteiligten Personen nicht lediglich einen „koordinativen“ Charakter hat, sondern

immer auch affektiv und emotional wirksam ist. Zwischenmenschliche Beziehungen sind niemals ausschließlich sachlicher Natur, sondern immer auch mit Gefühlen besetzt!

Nach Bernhard Pesendorfer (1993) sind alle Unterschiedlichkeiten in Gruppen Autoritäts- und Bedrohungspotenziale zugleich. Denn in dem Augenblick, da Menschen ernsthaft aufeinander angewiesen sind und miteinander etwas tun müssen, können die Unterschiede, die zwischen ihnen bestehen, bedrohlich werden, und mit der aufkommenden Wahrnehmung von Fremdheit können sie Angst machen. Hinzukommt, dass Gruppenentwicklungsstufen immer verbunden sind mit einem schrittweisen Prozess von Ausschluss und Integration von Außenseitern; wobei erst die Bearbeitung dieser Außenseiter und Außenseitersituation es ermöglicht, die Unterschiede in die Gruppe zu integrieren.

Solche Bedrohungspotenziale gibt es selbstverständlich auch in Beziehungsmustern, die von außen vorgegeben sind. Allerdings kann man für sich selbst immer noch eine Trennung zwischen der von außen oktroyierten, organisationalen Rolle und dem emotionalen Selbst machen. Wenn nun die Voraussetzung für das Erreichen der Selbstorganisation lautet, den Zusammenhang zwischen der sozialen Situation und dem persönlichen Empfinden *selbst herzustellen*, kann sich die Person nicht mehr rausziehen. Die Gruppenmitglieder werden sich trauen müssen, ihre Gefühle zu äußern, damit sich die Gruppe ein Bewusstsein über sich und ihre jeweilige Konstellation verschaffen kann. Beides ist nicht einfach! Einerseits, weil wir nach wie vor wenig Übung darin haben über Privates, Subjektives und Individuelles zu sprechen. Es ist noch nicht „ewig“ her, dass es für Führungskräfte undenkbar war, über Gefühle wie Angst zu sprechen. Und auch, wenn es heute durch Weiterbildungsboom, Outing und „individualistische Wende“ eher erlaubt ist, darüber zu sprechen, so gilt es umso mehr darauf zu achten, dass es kein Sentimentalismus, „Psychosprech“ oder lediglich eine unechte Inszenierung wird.

Andererseits ist es ebenso schwer, die Gruppe als eine eigene Einheit, als einen „kollektiven Sozialkörper“ zu begreifen, an dem man selbst Teil hat, und an dessen Entstehen und Werden man Mitverantwortung trägt, der aber über die Zeit hinweg eine emergente Eigenlogik entwickelt und seinerseits auf die Einzelnen zurückwirkt. Aber darin steckt zugleich die Chance auf eine geglückte Gruppenentwicklung. Die

Gruppe entwickelt über die individuellen Einzigartigkeiten hinweg eine eigene Identität und Kraft, ein „Wir-Gefühl“ im Sinne eines sehenden Einigkeitsgefühls, das nicht gängelt, sondern sich selbst gegenüber freimacht. Reife, arbeitsfähige Gruppen verfügen über eine Kultur, in der individuelle Unterschiede und qualitative Differenzen anerkannt werden, was nichts anderes bedeutet als „starke Differenzierung“. Diese starke Differenzierung führt nicht zu einer Entfremdung oder Trennung, sondern im Gegenteil zu einer stärkeren Zusammengehörigkeit.

In stark differenzierten Gruppen kann

- Andersartigkeit als Bereicherung und Chance für die Beziehungsgestaltung erlebt werden,
- eine differenzierte Person ihrem Gegenüber zustimmen, ohne das Gefühl zu haben, sich selbst zu verlieren,
- ein Mitglied widersprechen, ohne das Gefühl von Verbitterung oder Entfremdung zu spüren,
- mutiger gesagt werden, dass man sich selbst unsicher ist, ob man alle Erwartungen erfüllen kann – weil man damit das Gegenüber nicht mehr schont und sich selbst nicht verleugnet.

Indem das einzelne Mitglied ein mitbestimmender Teil der Gruppe ist, kann es sich sowohl als einzigartig als auch als zugehörig erleben! Um dies zu erreichen, braucht es differenzierte Personen, die zur Selbstreflexion in der Lage sind.

In Anlehnung an David Schnarch (2012) verfügen sie über:

- ein klares Selbstbewusstsein bei gleichzeitiger emotionaler Nähe zu anderen Personen,
- ein durchlässiges Selbst, das sich auf andere bezieht, aber sich nicht vorrangig durch andere definiert,
- die Fähigkeit zu eigener Angstregulation, ohne das Gegenüber zur eigenen Angstregulation zu manipulieren,
- die Fähigkeit, sich selbst nicht durch die Unsicherheit des Gegenübers manipulieren zu lassen, ohne gegenüber der Unsicherheit der anderen indifferent zu sein,
- die Bereitschaft, die Anstrengungen anzuerkennen, die es für diese persönliche Entwicklung bedarf.

## **8 Vier Schritte zur selbstorganisierten Gruppe**

All das ist voraussetzungsreich und muss erlernt werden, ohne dass es einfach so gelehrt oder von der Organisation implementiert werden kann. Insofern sind die folgenden vier Schritte nach Peter Heintel (2008) nicht als „Anleitung“ misszuverstehen, sondern als „Reflexions-Geländer“. Es stellt ein prozesshaftes zirkuläres Programm dar, das in fortwährenden Schleifen abläuft.

### **1) Die Anerkennung des Individuums als autonome Instanz**

Auch wenn weder die Organisation als Ganzes noch die Gruppe selbst an einer allzu dominanten Autonomie des Individuums interessiert ist, außer wenn sie angepasst deren Standards vertritt und verteidigt, muss sowohl die individuelle Autonomie (als Ort der Selbstdifferenz) akzeptiert als auch das Individuum in seiner Autonomie wahrgenommen und akzeptiert werden.

### **2) Institutionalisierte Situations- und Prozessanalyse**

In Scrum-Teams mag die Scrum Retrospektive zu einem selbstverständlichen „Begleitinstrument“ geworden sein, dennoch ist es andernorts nach wie vor schwierig, derartige Situationsanalysen durchzuführen. Weder ist man sich der unterschiedlichen Ebenen bewusst, noch glaubt man, dass die fortwährende Thematisierung von Prozessen „etwas bringt“. Selten genug findet es statt, dass bei Konflikten alle zusammen innehalten, emotionale Distanz beziehen und gemeinsam analysieren, was gerade vorgefallen ist. Stattdessen streitet man lieber auf individueller Ebene als gemeinsam, um möglichen Ursachen auf Gruppenebene nachzugehen. Damit kollektive Autonomie wahrgenommen werden kann, muss in kritischen und heiklen Situationen, wie bspw. Anfangs- und Übergangssituationen, die Prozessanalyse institutionalisiert werden.

### **3) Entscheidungen über gemeinsame Sichtweisen der Situation**

Wird eine solche Analyse regelmässig durchgeführt, so ist das der erste Schritt. Der zweite ist, die nun offensichtlich gewordenen unterschiedlichen Sichtweisen zu vergemeinschaften, um darüber eine „soziale

Wahrheit“ zu konstituieren. Das lässt sich nicht schematisch durch wohl strukturierte Entscheidungsverfahren oder Konsens-Regelungen abhandeln. Kollektive Autonomie ist nur über Konsens erreichbar. Das Kollektiv ist nur dann autonom (als sich selbst reflektierend und steuernd), wenn alle Gruppenmitglieder in ihm zur gemeinsamen Selbstbestimmung beitragen.

#### 4) Gemeinsame Steuerung der weiteren Prozesse

Jeder erreichte Konsens stärkt die Gruppe in ihrer Fähigkeit, ihre weiteren Prozesse selbst zu gestalten, und zugleich ist der Gruppenprozess ständig gefährdet: Einmal, weil sich die Rahmen- und Umweltbedingungen permanent verändern und zum anderen, weil die Individuen unterschiedlich sind und bleiben und sich ebenfalls entwickeln und verändern – womit wir wieder bei Punkt 1 stehen.

Wenn die Gruppe mithilfe dieser Schritte, die unauflösbaren Spannungsfelder zwischen Individuum und Gruppe, Nähe und Distanz, Differenzierung und Integration, Rationalität und Emotionalität (aus-)balancieren kann, dann wird sich in ihr eine hohe und produktive Arbeitsfähigkeit einstellen. Durch gelingende Kooperation werden Informationen und Perspektiven in den Lösungsprozess nicht nur eingebracht, sondern auch neu erzeugt, und durch die dadurch entstehende breitere Wissensbasis wird die Gruppe als Ganzes tragfähige und nachhaltigere Entscheidungen treffen. Damit wären wir beim Titel dieses Beitrages angekommen und der Behauptung, dass eine arbeitsfähige Gruppe neben Arbeit, Boden, Kapital und Wissen als fünfter Faktor in die Reihe der Produktionsfaktoren gehört. Produktionsfaktoren sind solche materiellen oder immateriellen Güter, deren Einsatz zur Herstellung anderer Güter oder Dienstleistungen *erforderlich* sind. Die für den Produktionsprozess *notwendigen* Einsatzmittel können technischer oder wirtschaftlicher Art sein – aber eben auch sozialer Art sein – wie bei Wissen oder „arbeitsfähigen Gruppen“.

## 9 Literatur

Foerster, H. v. (1985): Sicht und Einsicht. Braunschweig: Vieweg

Geramanis, O. (2020/1): mini-handbuch Gruppendynamik, Weinheim  
Basel

- Geramanis, O. (2020/2): Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt. In: O. Geramanis und S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation*, uniscope. Publikationen der SGO Stiftung
- Glaserfeld, E. v. (1987): *Wissen, Sprache und Wirklichkeit*. Braunschweig: Vieweg
- Hackman, R. J. (2012). From causes to conditions. In: *groupresearch. Journal of Organizational Behavior*, 33, S. 434–439.
- Harari, Y. N. (2018). *Homo Deus eine Geschichte von Morgen*. C. H. Beck
- Heintel, P. (2008): Über drei Paradoxien der T-Gruppe: Agieren versus Analysieren Gefühl versus Begriff Intensität versus Ende. In: *betrifft: TEAM Dynamische Prozesse in Gruppen* (s. 191–250) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Heintel, P. (2010): Über Philosophie und Gruppendynamik. In: Bernhard Pesendorfer (Hrsg.) *Wissenschaft – Freiheit – Konsens; Festschrift Gerhard Schwarz zum 70. Geburtstag*, Löcker, Wien 2010
- Menning, H. (2020): *Selbstorganisation in sozialen Systemen*. In: K. Viol et al. (Hrsg.), *Selbstorganisation – ein Paradigma für die Humanwissenschaften*
- Pesendorfer, B. (1993): *Organisationsdynamik*. In: Schwarz, G., Heintel, P., Weyrer, M., Stattler, H. (Hrsg.) (1993): *Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft*; Wien, WUV-Universitätsverlag
- Schnarch, D. (2012): *Die Psychologie sexueller Leidenschaft*. München, Zürich