

Organisationen im Umbruch

Zur Aktualität gruppensdynamischen Lernens in der Ausbildung von Mitarbeiter*innen der Zukunft

Matthias Csar¹

¹ Fachhochschule Salzburg, Puch/ Salzburg 5412 Österreich

Abstract: Dieser Artikel beschreibt das Potential gruppensdynamischen Lernens in der Ausbildung von Mitarbeiter*innen. Es wird der Annahme gefolgt, dass sich Organisationen bzw. das Organisieren von Arbeit zwischen Menschen aufgrund gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen in ihren Aufgabenstrukturen, Kommunikationsabläufen und Wirkungsketten fundamental verändern werden. Der Beitrag zeigt auf, welche Kompetenzen in gruppensdynamischen Trainings erlernt werden können, die in volatilen Zeiten als Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit in den Organisationen der Zukunft gesehen werden.

Keywords: Gruppendynamik, Organisationsentwicklung, Teamarbeit, Agilität, Sozialkompetenz, Reflexionsfähigkeit

Digitalisierungsprozesse, eine steigende Internationalisierung oder die zunehmende Heterogenität der Generationen können als Beispiele momentaner gesellschaftlicher Entwicklungen genannt werden, die die organisierte Arbeit in Unternehmen grundlegend verändern. VUCA [1], fasst die zentralen Eigenschaften Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Widersprüchlichkeit) zusammen, die Organisationen in der Zukunft entwickeln müssen, um auf Situationen und die Einflüsse ihrer Umwelten angemessen reagieren zu können. Neben den strukturellen Veränderungen innerhalb eines Organisationssystems, stellt sich die Frage, welche Kompetenzen und Fähigkeiten Mitarbeiter*innen mitbringen müssen, um sich in neuen Arbeitskontexten zu Recht zu finden bzw. eine tragfähige Zusammenarbeit untereinander zu ermöglichen.

Organisationsstrukturen verändern sich – Teamarbeit nimmt zu

Organisationen stehen vor der Herausforderung schneller und flexibler auf die Anforderungen am Markt zu reagieren. Angetrieben von einer Digitalisierungshysterie und gleichzeitig der unternehmerischen Notwendigkeit die eigene Time2Market-Strategie effizient zu gestalten, lassen sich zwei Bereiche in der Organisationsentwicklung identifizieren, die ein Bestehen in der VUCA Welt sicherstellen sollen: Eine Neu- bzw. Umgestaltung der Strukturen der Organisation sowie die Förderung von Teamarbeit und selbstorganisierten Arbeitsprozessen.

Die in jüngster Zeit erschienenen Ansätze zur Reformierung organisierter Arbeit stellen alle klassischen, meist hierarchischen Unternehmensmodelle in Frage und entwerfen ein revolutionäres Bild zur Zukunft von Organisation. Eine Verstärkung von Agilität in Projektenabläufen [2], eine Betonung auf gemeinsame Führungsverantwortung [3], die Einführung von holokratischen Methoden und Strukturen der Kooperation [4], bis hin zur umfassenden Neuerfindung der Organisation [5], gemeinsam ist jenen Ansätzen, dass sie sich alle von der Hierarchie als einziges Organisationsprinzip abwenden und über die Zunahme an Selbstverantwortung und Teamarbeit Strukturen der Selbstorganisation in Arbeitsprozessen sowie die Führung Vieler [6] im Unternehmen anstreben.

Werden Neuausrichtung und Zukunftsstrategien eines Unternehmens meist in den oberen Führungsetagen entschieden, wird man als Mitarbeiter*in zunehmend angehalten jene – meist zwischenmenschlich komplexe – Arbeitssituationen „agil“ zu meistern und den Aufbau kollaborativer Arbeitsstrukturen durch Mitgestaltung bewusst zu unterstützen. Jenes, wie Laloux es bezeichnet, „*integral evolutionäre Bewusstseins*“ [5, S.43 ff], kann von Seitens der Mitarbeiter*innen als Voraussetzung zu einer nachhaltigen Verankerung neuer Organisationsformen gesehen werden. Sie müssen zukünftig weit mehr in der Lage sein, selbstverantwortlich, selbststeuernd und kooperativ, in oft nur kurz gebildeten Teams zu arbeiten. Dabei gelten Fähigkeiten wie Frustrationstoleranz, Empathie, Konfliktlösungskompetenz und Kommunikationsfähigkeit als Notwendigkeit in der Zusammenarbeit. Und das in Situationen, die geprägt sind von organisationalen Widersprüchen, Zeitdruck und Ressourcenmangel. Kein triviales Unterfangen und mit Sicherheit keine

Selbstverständlichkeit, die Unternehmen unter dem „New Work“ Paradigma von ihren zukünftigen Mitarbeiter*innen erwarten (vgl. auch 7, eine kritische Betrachtung des Themas „Holacracy“). So gesehen ist der Wunsch nach mehr Teamarbeit in der Entwicklung von Organisation theoretisch berechtigt, praktisch und aus Sicht der Mitarbeiter*innen aufgrund oft fehlender Begleitung und Schulung notwendiger Kompetenzen weniger befriedigend.

Gruppendynamisches Know-How als Grundlage für Kooperation und Teamarbeit

Emotionale und soziale Kompetenzen können nur bedingt aus Büchern oder Vorträgen gelernt werden. Die Erfahrung zeigt, dass es für die nachhaltige Entwicklung der Persönlichkeit und ihrer Gestalt im sozialen Geflecht, professionell eingerichtete Lernformate benötigt, die es ermöglichen im Kollektiv von, über und miteinander zu lernen.

Eine Möglichkeit stellt die Methodik gruppodynamischen Lernens dar, die ihren Ursprung bei Kurt Lewin [8] hat. Sie war ein Produkt experimenteller Feldforschung (heute bekannt unter Aktionsforschung), die sich wissenschaftlich mit Maßnahmen zur Verbesserung der Beziehungen innerhalb von Gemeinschaften beschäftigte. Damals wie heute bildet das Kernelement gruppodynamischen Lernens das Setting der gruppodynamischen Trainingsgruppe (kurz T-Gruppe). Unter Leitung eines/ einer Trainer*in bekommen 8 bis 12 Personen die Aufgabe, das soziale Geschehen bzw. den Werdegang „ihrer“ Gruppe im „Hier und Jetzt“ zu beobachten und die dabei aufkommenden Eindrücke mitzuteilen. Durch das Wegfallen klassischer Arbeitsaufträge auf der Sachebene treten jene Dynamiken zum Vorschein, die in Teamarbeiten sonst kaum Beachtung, geschweige denn Bearbeitung finden. Es wird live erlebt wie sich Beziehungs-, Einfluss-, Erwartungs-, und Rollenunterschiede herauskristallisieren. Mit zunehmender Wahrnehmung und Thematisierung eben dieser, entwickelt sich eine Metakommunikation über das „Hier und Jetzt“. [9, 10]

„Ein wichtiges Lernziel des T-Gruppentrainings ist die Wahrnehmung, Beobachtung und Analyse von Gruppenprozessen. Es soll nicht nur ‚gelebt‘, ‚agiert, gehandelt werden, es soll das, was geschieht, auch erkannt, benannt, reflektiert werden, und zwar in der Gruppe, gemeinsam.“ [11, S.191]

Gruppendynamik als Wissenschaft der Interaktion der Individuen hatte in der Geschichte vor allem politisch geprägte Motive wie ein aufgeklärtes Demokratieverständnis oder das Hinterfragen von Autoritäten und Abhängigkeiten zum Ziel [12]. Heutzutage und im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Organisationsformen lassen sich Erfahrungsbereiche wie das Erleben organisatorischer Partizipation, der dafür notwendigen Sensibilisierung für sich selbst und die Menschen, die einen umgeben, sowie das Tragen gemeinsamer Verantwortung für die Schöpfung und Entwicklung sozialer Wirklichkeit identifizieren. Drei Kompetenzfelder können nach Ansicht des Autors in einem gruppendynamischen Lernsetting geschult werden:

1. Förderung von Selbstkompetenz: Lernen über Selbstwahrnehmung

Ein gruppendynamisches Training schafft Möglichkeit zur Überarbeitung des eigenen Selbstkonzeptes. Es kann helfen ein Verständnis dafür zu entwickeln, was einen selbst emotional „triggert“, wie man auf Personen reagiert bzw. nicht reagiert, wie sein Verhalten auf andere wirkt und was dieses in einem Team auslöst, ermöglicht oder verhindert. Man gewinnt Einsicht in das eigene Verhaltensrepertoire und den individuellen Handlungsspielraum im Kontext und der Auseinandersetzung mit anderen Menschen (*Erwartbarkeit des eigenen Verhaltens*).

Dies beginnt bei der Sensibilisierung und Wahrnehmung eigener Emotionen, führt über die reflexive Anbindung und das Verständnis für deren Auslöser in der jeweiligen sozialen Situation und mündet in der bewussten Ansprache und situationsadäquaten Zurverfügungstellung der eigenen Selbstwahrnehmung. Erst durch die Mitteilung „Was geht gerade in mir vor und wie erkläre ich mir das“ – bekommt die individuelle Emotion soziale Relevanz und wird zum Steuerimpuls des gruppendynamischen Prozesses.

2. Förderung von Sozialkompetenz: Lernen über Beziehungen

Neben der Möglichkeit sich im Spiegel einer Gruppe selbst verstärkt wahrnehmen, spüren und reflektieren zu können, bietet ein gruppendynamisches Training vielfältig Raum Beziehungsthematiken in Teams zu erleben und besprechbar zu machen: „Wie reagiere ich auf andere und baue Beziehung auf? Was ist für mich vertrauensfördernd und was macht mich anderen gegenüber misstrauisch? Wo kooperiere ich und wo gehe ich in Konkurrenz? Wie spreche ich Spannungen und Konflikte an?“ (*Erwartbarkeit meiner Beziehungen in einem Team*).

Das Hineinversetzen in mein Gegenüber (Empathie) und die Bereitschaft die Perspektive des anderen anzuhören und verstehen zu wollen, stellt die Voraussetzung für ein Nutzbarmachen aller Perspektiven und Expertisen in einem Team dar. Die Akzeptanz von Verschiedenheit im Beziehungsgeflecht einer Gruppe ist aber weder selbstverständlich noch trivial, sondern muss im Austausch und der gemeinsamen Reflexion erarbeitet werden.

3. Förderung von Systemkompetenz: Lernen über Gruppe

Die Beziehungsebene (zwischen zwei Personen) stellt eine Facette sozialer Komplexität eines Teams dar. Gruppendynamische Trainings ermöglichen ebenso ein Lernen über Gruppen - begriffen als zusammenhängende, einzigartige Systeme. In jedem Team bilden sich besondere Strukturen, Normen, Rollen, Erwartungshaltungen, Latenzen (Unbewusstes) und Einflüsse heraus. Gruppendynamische Trainings fördern das Wahrnehmen, Erkennen und Reflektieren dieser Prozesse (*Erwartbarkeit der Beziehungen der Teammitglieder und der Kultur als solches*).

Teamarbeit als hochsensibles Handwerk muss in seiner zwischenmenschlichen Komplexität ebenso gelernt werden. Die Einheit eines Teams ist niemals etwas Vorgegebenes, sondern in Selbstorganisation zu bilden und nur über die Anerkennung der Unterschiede ihrer einzelnen Teile (Personen) erreichbar. Das Bewusstsein für die (sozialen) Abhängigkeiten zwischen den Personen erweitert den Handlungsspielraum eines Teams als Gesamtes.

Das besondere Lernpotential gruppendynamischer Trainings wird in der Tatsache begründet, dass in jener Lernform die „sonst üblich Trennung von Erleben (*Emotion*) und Erkennen (*Kognition*) aufgehoben“ [13, S.65] wird. Während einem gruppendynamischen Lernprozess bekommt man die Möglichkeit, sowohl das eigene Denken und Fühlen als auch die Interaktionen mit und zwischen den anderen Gruppenmitgliedern zu beobachten. Dass dabei zwischen Absicht („Was will ich mit meinem Handeln erreichen“) und Wirkung („Wie kommt es bei den anderen an und wie reagieren sie auf mich“) des eigenen Verhaltens oft ein großer Unterschied besteht, wird durch die Unmittelbarkeit des Feedbacks innerhalb dieser Lernform als zentrale Entwicklungschance erachtet.

Selbstreflexion als Basisfähigkeit in volatile Zeiten

Allen drei angeführten Kompetenzbereichen ist gemeinsam, dass sie die Fähigkeit, sich, sein Beziehungshandeln sowie die Entwicklungen eines Teams als Ganzes zu beobachten und zu reflektieren, ins Zentrum des Lerninteresses stellen. Selbstreflexives Handeln im Team gewinnt insofern an Bedeutung, sobald man Teams als Teile einer Organisation und deren Kultur bereift. Kultur als „*die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte gelernt hat*“ (14, S.44) kann als Hintergrundfolie jeder Organisation und jedes Teams betrachtet werden. Dieser Tatsache wird in der Aus- und Weiterbildung von Sozialkompetenz oft wenig Beachtung geschenkt. Stattdessen werden vermeintlich allgemein gültige Verhaltenskodexe und Kommunikationsregeln vermittelt, die in Lebensläufen dann unter dem Wort ‚Teamfähigkeit‘ kumulieren. Es kann aber angenommen werden, dass sich ein Softwareentwickler in einem großen IT Unternehmen in anderen Teamzusammenhängen wiederfinden wird als eine Ergotherapeutin in einer Gemeinschaftspraxis. Kommunikationsverhalten aus dem Lehrbuch reicht nicht aus, um auf handlungsfeldspezifische Teamlogiken adäquat reagieren zu können. Es benötigt ein Mindestmaß an Selbstreflexionskompetenz, um die kulturellen Prägungen eines jeweiligen Handlungsfeldes wahrzunehmen, zu verstehen und diesen sozial kompetent zu begegnen.

Auch Wimmer sieht die „*Fähigkeit zur Selbstreflexion und das Verfügenkönnen über metakommunikative Kompetenzen als konstitutive Elemente*“ [15, S.6] gelingender Kooperation. Können eigene Verhaltensmuster erkannt, besprochen und bei Bedarf verändert werden (vgl. auch 16, die Phase der „Retrospektive“ bei der Methode Scrum), kann hoch effiziente und gleichzeitig sinnstiftende Teamarbeit gelingen.

Nach Ansicht des Autors lassen sich drei wesentliche Veränderungen in zukünftigen Organisationen identifizieren, in denen gruppendynamisches Know-How bzw. die Fähigkeit zur (Selbst-) Reflexion sozialer Zusammenhänge gefragt sein werden (vgl. auch 3, 5, 6):

1. *Eine Zunahme von Interdisziplinarität und kollaborativen Arbeiten (statt dem Verharren auf Einzelexpertisen) erfordert einen bewussten Umgang mit*

heterogenen Arbeitsformaten und die Integration sozialer Unterschiede (Fachexpertise, Kultur, Herkunft, Alter, Sprache usw.).

2. *Die Forderung nach evolutionärem Lernen und iterativen Arbeiten* (statt einem „Command & Control“ Verhalten) bringt die Notwendigkeit mit sich, in (sozial) unsicheren Arbeitssituationen Ruhe zu bewahren. Ein Bewusstsein für Ambiguität und ein Umgang mit (sozialer) Widersprüchlichkeit dient als Basis für eine offene und erfolgsversprechende Konfliktkultur im Team.
3. Die Entstehung *agiler, selbstorganisierter Teams* (statt hierarchischem Linienmanagement) ermöglicht und erfordert ein Aufteilen und eine Übernahme von Führung unter den Mitarbeiter*innen. Selbstorganisation kann als Trend und Lösung zunehmender Komplexität und Schnelllebigkeit organisationaler Realität gesehen werden. Sie entlastet die ‚überforderte‘ klassische Führung durch die Führung Vieler, indem sie die im Arbeitsprozess auftretende Komplexität im Entscheiden aufteilt. Spricht man von einer gewonnenen Autonomie in selbstorganisierten Teams, so muss man ergänzen, dass genau jene einen reflexiven Umgang mit den zwischenmenschlichen Fragen (und der jeweiligen Organisationskultur) benötigt. Ein Mehr Mitarbeiter*innen, die mitgestalten und mitentscheiden sollen, führt automatisch zu mehr Widersprüchlichkeit und damit zu mehr Konfliktpotential in der Zusammenarbeit. Die Kompetenz, mit diesen ‚Begleiterscheinungen‘ in der Selbstorganisation umgehen zu können, kann nicht als selbstverständlich geschweige denn als voraussetzungslos betrachtet werden.

Organisationen stehen im Umbruch. Das Setting eines gruppenspezifischen Trainings ist gewiss aufwendiger als andere herkömmliche Schulungsmaßnahmen. Sind Ausbildungseinrichtungen und Unternehmen aber bereit Zeit und Aufwand zu investieren und Mitarbeiter*innen verstärkt auf gruppenspezifische, selbstreflexive Kompetenzen zu schulen, so wird die Qualität der Teamarbeit in den Organisationen steigen. Gruppenspezifisches Lernen ermöglicht am eigenen Leib zu erfahren, welches Denken, Fühlen und Kooperieren benötigt wird, um mit der sozialen Komplexität zukünftiger Arbeitsformen umgehen zu können. Eine solche Betonung der Sozialkompetenz stellt ein notwendiges Gegengewicht zu den strukturellen Veränderungen im Rahmen von Digitalisierung und Globalisierung der Unternehmenswelten dar.

References

1. Mack O., Khare A., Krämer A., Burgartz T.: *Managing in a VUCA World*. Springer., Heidelberg/ New York (2016).
2. Holbeche, L.: *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*. Kogan Page, London (2015).
3. Oestereich B., Schröder C.: *Das kollegial geführte Unternehmen*. Vahlen, München (2017).
4. Robertson, B.: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. Vahlen, München (2016).
5. Laloux, F.: *Reinventing Organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen, München (2015).
6. Arnold, H.: *Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert*. Haufe, Freiburg (2016).
7. Csar, M.: *Holacracy – Heilsbringer für die Organisation der Zukunft oder gut verkauftes Rollenspiel?* in: *GIO – Gruppe. Interaktion. Organisation*; Heft 2, S.155-158 (2017).
8. Lewin, K.: *Frontiers in Group Dynamics. Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change*. in: *Human Relations*, 1/5 (1947). Online: <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html>, last accessed 2017/12/29.
9. Geramanis, O.: *mini-handbuch Gruppendynamik*. Beltz Verlag, Basel (2017).
10. König, O.; Schattenhofer, K.: *Einführung in die Gruppendynamik*. 8. Aufl. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg (2016).
11. Heintzel, P.: *Über die drei Paradoxien der T-Gruppe: Agieren versus Analysieren. Gefühl versus Begriff. Intensität versus Ende*. in: Heintzel, P. (Hrsg.): *betrifft: Team. Dynamische Prozesse in Gruppen*. 2. Aufl. Verl. für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S.191-250 (2008).
12. Krainz, E.: *Gruppendynamik als Wissenschaft*. in: Heintzel, P. (Hrsg.): *betrifft: Team. Dynamische Prozesse in Gruppen*. 2. Aufl. Verl. für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S.7-28 (2008).
13. Königswieser, R., Wimmer, R., Simon, F.B.: *Back to the Roots? Die neue Aktualität der (systemischen) Gruppendynamik*. in: *Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung* Nr. 1, S.65-73 (2013).
14. Schein, E.: *Organisationskultur*. EHP, Bergisch Gladbach (2003).
15. Wimmer, R.: *Wozu noch Gruppendynamik? Eine systemtheoretische Reflexion gruppensystemischer Arbeit*. in: *Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie*, Jg. 21, Heft 1, S.5-28 (1990).
16. Kerth, N.: *Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews*. Dorset House, New York (2001).