

**Rudolf Wimmer**

## **Das besondere Lernpotenzial der gruppensdynamischen Trainingsgruppe**

### **Seine Bedeutung für die Steuerung des Kommunikationsgeschehens in komplexen Organisationen**

Der Geschäftsführer eines bekannten Automobilzulieferers kehrt nach einem mehrstündigen Routinemeeting mit seinem Managementteam genervt und völlig erschöpft in sein Büro zurück. „Wir haben uns wiederum ordentlich im Kreis gedreht. Eigentlich sind es ja Kleinigkeiten, an denen sich unsere Diskussion letztlich so festgebissen hat. Die wirklich wichtigen Themen sind dadurch wie so oft nicht auf den Tisch gekommen. Was ist nur los mit uns? Wir konnten doch früher wesentlich effizienter und ohne diesen enormen emotionalen Aufwand tragfähige Lösungen für die anstehenden Unternehmensfragen miteinander erarbeiten!“ Dem Geschäftsführer ist seine Verzweiflung deutlich ins Gesicht geschrieben. Er hadert mit den eingespielten Mustern seines Entscheiderteams, deren tiefer liegende Dynamik er nicht wirklich durchschaut. In einer Mischung aus Wut und Resignation entschließt er sich, die gemeinsame Arbeit in Zukunft wesentlich straffer zu führen, keine Diskussion mehr unter den Teammitgliedern aufkommen zu lassen und heikle Themen in Vier-Augen-Gesprächen vor- und nachzubearbeiten.

Die hier geschilderte Erfahrung wird täglich in hunderten und tausenden Organisationen unseres Landes gemacht. Wir alle versuchen in Arbeitsumgebungen unser Bestes zu geben, in denen wir unausweichlich auf die Kooperation mit anderen angewiesen sind, in denen wechselseitige Verständigung, d.h. die kommunikativ hergestellte Kreation gemeinsam akzeptierter Lösungen die Voraussetzung dafür ist, dass die anstehenden Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden können. Diese intensive Abhängigkeit voneinander in komplexen Netzwerken der Kooperation und wechselseitigen Koordination macht es in den allermeisten Organisationen immer unwahrscheinlicher (trotz aller Hierarchie und strukturbedingter Über- und Unterordnung), dass man mit einfachen Anweisungen und bloßen Instruktionen zum gewünschten Ziel kommt. Organisationen haben in der Zwischenzeit in ihrem Inneren eine Eigenkomplexität aufgebaut, zu deren Bewältigung sie an vielen Stellen eine Arbeitsorganisation brauchen, die in ihrer Eigenart letztlich der klassischen Organisations- und Führungslogik, fußend auf den herkömmlichen Vorstellungen von Hierarchie, widerspricht. Gemeint sind teamförmige Kooperationsstrukturen, die nur dann gut funktionieren können, wenn sie für sich selbst bestimmte, für Organisationen an sich charakteristische Prinzipien außer Kraft setzen (dies gilt insbesondere für die stabile hierarchische Über- und Unterordnung, die Zerlegung der Aufgaben, sodass ein Einzelner sie ohne viel Kommunikationsaufwand mit anderen bewältigen kann, das Vorherrschen einer prinzipiell dyadischen Kommunikationsstruktur in den Führungsbeziehungen etc.).

Die beiden in ihrer Wesensart so gegensätzlichen Typen sozialer Systeme, das Team bzw. die Gruppe auf der einen und die Organisation auf der anderen Seite müssen unter

den heutigen Komplexitätsbedingungen einen dauerhaften Modus vivendi miteinander finden. Es ist dies ein Modus vivendi, der in seiner Funktionstüchtigkeit sehr darauf angewiesen ist, dass beide Systemtypen in ihrer Eigenart jeweils zu ihrem Recht kommen, d.h. in der Praxis darf sich keine Logik auf Kosten der anderen dauerhaft durchsetzen. Der Umgang mit dieser unausweichlichen Paradoxie ist eine der zentralen Führungsherausforderungen, mit der Organisationen heute ganz wesentlich befasst sind.

Akzeptiert man, dass man heute zur Bewältigung bestimmter Aufgabenstellungen und Entscheidungslagen auf funktionstüchtige Teams angewiesen ist, dann holt man sich damit natürlich eine Fülle von Folgeproblemen offiziell in die Organisation hinein, nämlich jene sozialen Phänomene, die man früher dem Bereich des Informellen überlassen hat; d.h. all das, was an sozialer Dynamik in Gruppen normalerweise abgeht: das Ringen jedes Einzelnen um einen angemessenen Platz im Team, die Dynamik des Auf- und Abbaus von Einflussunterschieden, die Bedeutung von persönlichen Beziehungskonflikten, die Produktion von Gruppenspaltungen und Außenseiterkonstellationen, Autoritätskonflikte, eifersuchtsgetriebene Positionskämpfe und vieles mehr. Der Begriff „Gruppendynamik“ hat zur Bezeichnung dieser Phänomene Eingang in unsere Alltagssprache gefunden. Er markiert all das, was unter der Oberfläche des jeweils behandelten Sachthemas in Gruppen und Teams gleichzeitig mit abgehandelt wird. Durch die Konzentration auf die sachlich-inhaltliche Seite der Aufgabenstellung, an der sich ein Team gerade abmüht, hat man das soziale Geschehen in der Gruppe normalerweise nicht so im Blick. Je mehr man persönlich in der Sache engagiert ist, umso weniger bekommt man mit, was sich gleichzeitig an zwischenmenschlicher Dynamik zwischen den Mitgliedern alles so abspielt. Gleichwohl ist jedes Teammitglied mit dieser sozialen Seite des Gruppengeschehens emotional auf das Tiefste verknüpft, denn die Qualität dieses Geschehens und seine charakteristische Verknüpfung mit den einzelnen Personen entscheidet letztlich ja über die Art und Weise, wie an der Sache gearbeitet wird, wie diszipliniert man sich auf dieselbe konzentrieren kann oder in welchem Ausmaß sie zum Spielfeld ungelöster Beziehungsthemen wird.

Diese gleichzeitig in Teams immer mitprozessierte soziale Realität wird meist erst dann auffällig, wenn sich bei Einzelnen oder in der gesamten Gruppe massivere Störgefühle über den Arbeitsprozess und die eigene Rolle in demselben einstellen. Dann drängt sich dieses „Unterschwellige“ in die bewussteren Wahrnehmung des Einzelnen. Man beginnt sich über Kontrahenten zu ärgern, findet die Sitzung chaotisch oder Langeweile stellt sich ein, man merkt, wie sich die Argumente zum x-ten Mal wiederholen, immer wieder dieselben Mitglieder aufeinander reagieren, während andere längst innerlich ausgestiegen und verstummt sind. Dann stellt sich häufig (zumeist informell und außerhalb der Gruppe) die Frage, was haben wir für eine eigentümliche Dynamik in unserem Team? Was läuft da zwischen uns ab? Was können wir tun, um aus unseren eingespielten Mustern wieder rauszukommen? Hilft da tatsächlich der Appell an die Disziplin der Mitglieder, wie F. Malik uns weiszumachen versucht? „Das Team beginnt dort, wo man sich eines Tages entschließt, sich den Luxus der Gruppendynamik nicht mehr zu leisten und sie durch Disziplin zu ersetzen beginnt.“ (Malik, 2000, S. 107). So einfach ist die Welt leider Gottes nicht. Die soziale Realität von Gruppen und Teams ist um einiges komplexer, als dass sie sich unter Verweis auf die Disziplin der beteiligten Personen einfach eliminieren

ließe. Die Gruppendynamik beschreibt gerade nicht den Luxus, den sich undisziplinierte Mitglieder geduldet von ihren Führungskräften leisten. Sie ist das energetische Fundament, aus dem Hochleistungsteams ihre besondere Kraft ziehen. Ihr Eigenleben bildet aber auch den Nährboden, der die Leistungsfähigkeit eines Teams dauerhaft zerstören kann.

Genau mit diesen Grundsatzfragen beschäftigt sich jene speziell anwendungsorientiert ausgerichtete sozialwissenschaftliche Disziplin und die damit verbundene Trainingspraxis, die ebenfalls den Titel „Gruppendynamik“ trägt (einen Überblick dazu bietet E. Krausz, 1986). Hier ist über mehr als ein halbes Jahrhundert eine professionelle Tradition herangewachsen, die im Kern darauf abzielt, das soziale Geschehen in Gruppen aus seiner Naturwüchsigkeit herauszubekommen und es so steuerbar zu machen, dass es als wichtige Ressource in den Dienst der Leistungsfähigkeit von Teams gestellt werden kann und das miteingebaute destruktive Potenzial beherrschbar bleibt. Dieser Denkrichtung und ihrem praktischen Nutzen sind die folgenden Überlegungen gewidmet.

## Die Wurzeln der Gruppendynamik

Wenn man nach den Wurzeln der Gruppendynamik als Fachdisziplin forscht, dann kommt einem unweigerlich der Name Kurt Lewin in den Sinn, jener Berliner Gestaltungspsychologe, der in den dreißiger Jahren – von den Nationalsozialisten vertrieben – am MIT in Boston eine neue Wirkungsstätte gefunden hat. Lewin und seine Mitarbeiter waren in ihren experimentellen Feldforschungen auf die Frage konzentriert, wie der Ausprägung autoritärer Führungsstrukturen und der Dynamik rassistischer Diskriminierung entgegengewirkt werden kann und welche Rolle dabei sich selbst steuernden Gruppen zukommt. In diesem Zusammenhang entdeckten sie die überraschenden Wirkungen, die der Umstand auslöst, wenn Gruppen ihr eigenes Geschehen gezielt beobachten und das Beobachtete gruppenintern reflektieren. Es zeigte sich nämlich, dass Gruppen mit Hilfe dieser institutionalisierten „Metakommunikation“ (d.h. der Kommunikation im Hier und Jetzt über das laufende Kommunikationsgeschehen) die Fähigkeit entwickeln, störende Selbstblockaden wieder aufzulösen, schwelende Konflikte zu bereinigen, stabile Machtasymmetrien zu relativieren, d.h. feste emotionale Abhängigkeiten in Führer-/ Gefolgschaftsbeziehungen zu lockern, wechselseitige Vorurteile meist rassistischer und geschlechtsspezifischer Natur nachhaltig zu verflüssigen (zu diesen Anfängen der Gruppendynamik vgl. unter anderem R. Wimmer, 1993, S. 123 ff.). Die Entdeckung dieser erstaunlichen Effekte gezielter Selbstreflexion in sozialen Systemen, d.h. der Rückkoppelung des in einer Kommunikationssituation Beobachteten und Erlebten in eben diese Kommunikation, diese Erfahrung wurde zur Grundlage für die Entwicklung einer sehr lebendigen professionellen Bewegung, die in der Zeit nach dem 2. Weltkrieg bis heute ein reichhaltiges Interventionsrepertoire in der Arbeit mit Gruppen und Organisationen hervorgebracht hat (nach wie vor als Standardwerk zu empfehlen: L.P. Bradford u.a., 1972). Diese Bewegung fand vor allem im angloamerikanischen Bereich, in Skandinavien, aber auch in den deutschsprachigen

Ländern ihren Ausdruck in professionellen Gesellschaften für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, in eigenen Instituten an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, in der Gründung von Fachzeitschriften und einer Fülle von Forschungsaktivitäten und Publikationen. Eine Lernform hat in diesem Zusammenhang eine ganz besondere Bedeutung gewonnen, gemeint ist die so genannte gruppendynamische Trainingsgruppe, mit deren Hilfe gleichsam im Labor spezifische Erfahrungen mit der Wirkung von Selbstreflexion und Metakommunikation in Gruppen gesammelt werden können. Weil dieser Lernform eine so exemplarische Bedeutung zukommt für das, wofür Gruppendynamik letztlich steht, soll im Weiteren darauf näher eingegangen werden.

## Die gruppendynamische Trainingsgruppe und ihr Lernpotenzial

Die gruppendynamische Trainingsgruppe ist als Laboratoriumsmethode unmittelbar aus den Lewin'schen Sozialexperimenten hervorgegangen, hat eine rasante Verbreitung gefunden und ist seither in den genannten Ländern mit einem etwas unterschiedlichen Traditionshintergrund weiterentwickelt worden. Was ist das Spezielle an dieser Lernform? Hier bilden interessierte Seminarteilnehmer, die sich wenig oder am besten gar nicht aus früheren Arbeits- und Lebenszusammenhängen kennen, Gruppen in der Größe von 8-12 Teilnehmern, die unter der Leitung eines Trainers oder einer Trainerin über eine Woche hindurch sich selbst zum Gegenstand der Untersuchung machen. Dies bedeutet, diese Gruppen haben kein ihnen von außen gesetztes Sachthema, an dem sie sich abarbeiten bzw. bestimmte Aspekte des Verhaltens in Gruppen trainieren. Nein, sie machen sich konsequent selbst zum Thema. Sie sind ihr eigener Forschungsgegenstand (zu den paradoxen Besonderheiten dieser Aufgabenstellung vgl. P. Heintel in diesem Band). Sie untersuchen, wie eine Gruppe sich entwickelt, wenn sie den Auftrag hat, zu beobachten, was in der Gruppe im Hier und Jetzt passiert, welche Prozesse dabei zu sehen sind, welche Strukturen sich herauskristallisieren, welche Rollen sich verfestigen und wieder auflösen etc. Letztlich ist der Fokus auf all das gerichtet, was im Alltag in Teams unschwellig als Beobachtungs- und Wahrnehmungsfeld immer mitläuft, aber wegen der kommunikativen Engführung durch die Sachthemen allen Beteiligten kognitiv nur schwer zugänglich ist. Gruppen, die in der Abgeschlossenheit eines Laboratoriums einem solchen Auftrag folgen, sehen sich mit charakteristischen Problemen konfrontiert (z.B. mit der Frage, wie der relativ strukturlose Anfang in der Gruppe miteinander bewältigt werden kann oder wie man ohne das gewohnte „Sachthema“ miteinander zurande kommt oder wie man das durch die Trainerautorität geschaffene Führungsvakuum gemeinsam ausfüllt etc.). Es handelt sich dabei um zentrale Problemlagen des sozialen Systems Gruppe, in deren Meisterrung letztlich das Lernpotenzial für jeden Einzelnen, aber auch für die Gruppe als Ganzes liegt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Dynamik einer Gruppe im Kern aus jenen eigentümlichen Herausforderungen speist, die mit der spezifischen Entwicklung des sozialen Systems Gruppe unweigerlich verbunden sind.

Bei dieser Lernform handelt es sich zweifelsohne um ein sehr anspruchsvolles Setting, das in seiner professionellen Betreuung viel Erfahrung im Umgang mit unstrukturierten Situationen verlangt, die immer mit viel Unsicherheit bei allen Beteiligten verbunden sind. Die Trainingsgruppe stellt die Teilnehmer in eine für sie in der Regel sehr ungewöhnliche soziale Situation, in deren gezielter Bewältigung gerade dieses besondere Lernpotenzial in Richtung sozialer Kompetenz liegt, die jedem Gruppenmitglied aber auch einiges an persönlicher Belastbarkeit abverlangt. Weil die Handhabung dieses außergewöhnlichen Lernsettings professionell so voraussetzungsvoll ist, war in den zurückliegenden Jahrzehnten am Seminarmarkt auch einiges an Dilettantismus und Verantwortungslosigkeit zu beobachten, ein Umstand, der der Gruppendynamik in manchen Kreisen einen durchaus zwiespältigen Ruf eingebracht hat.

Was kann ein Teilnehmer, eine Teilnehmerin, die sich auf eine solche Lernreise einlässt, dabei entdecken? Mit welchen „Abenteuern“ müssen sie rechnen? Eine sich gut entwickelnde Trainingsgruppe bietet Lernchancen insbesondere auf zwei Ebenen. Zum einen lernt man zentrale Dimensionen des sozialen Phänomens Gruppe kennen. Man kann beispielsweise am eigenen Erleben nachvollziehen, wie sehr sich eine Gruppe in der Phase ihrer Konstituierung plagt, ein gewisses Maß an Orientierungs- und wechselseitiger Erwartungssicherheit zu gewinnen. Was sind da für Teilnehmer und Teilnehmerinnen in der Gruppe? Was kann ich von diesen erwarten? Welche Funktion wird der Trainerrolle zukommen? Welche Themen werden die Gruppe beschäftigen? Werden wir uns überhaupt auf gemeinsame Ziele einigen können? Wer wird hier welches Gewicht bekommen? Etc., etc. Man kann sehen, wie das Ringen eines jeden Teilnehmers um einen angemessenen Platz in der Gruppe unweigerlich gewisse Einflussunterschiede entstehen lässt, ein Umstand, der die Auseinandersetzung um mögliche Führungspositionen in der Regel ordentlich anheizt, um letztendlich zu erkennen, dass akzeptierte Führung etwas damit zu tun hat, wer die Gruppe bei der Bearbeitung der gerade anstehenden Probleme am besten weiterbringt, dass diese Rollen demnach phasenspezifisch wechseln können und sich nicht dem besonderen Charisma einzelner Personen verdanken. Wahrscheinlich kann man das Thema Führung und die subtilen Auseinandersetzungen, das Ringen um den Aufbau diesbezüglicher Strukturen und deren Wiederauflösung einschließlich der ganzen damit verbundenen persönlichen Betroffenheiten nirgendwo besser studieren als im Mikrokosmos einer Trainingsgruppe.

Man kann weiters anhand der Auseinandersetzung der Gruppe mit der Trainerautorität ablesen, welche Zuschreibungen und Bedürfnisprojektionen solche organisatorisch vordatierten Rollen in Gruppen evozieren, wozu die üblicherweise unvermeidlichen Autoritätskonflikte in Gruppen dienen, welche Spielarten diesbezüglich zu beobachten sind und wie sich solche Autoritätsrollen im Zuge des Reifungsprozesses von Gruppen auch grundlegend verändern. Vor allem bei diesen Fragen ist der Trainer bzw. die Trainerin ganz besonders gefordert. Er/Sie steht in der Gruppe selbst zur Disposition. An der Art und Weise, wie die Trainerrolle thematisiert werden kann, lernt die Gruppe enorm viel über sich selbst und ihren Umgang mit dem sozialen Phänomen der Autorität. Die Qualität der Auseinandersetzungsmöglichkeiten mit dem Trainer besitzt deshalb Modellcharakter für das Lernen in Gruppen überhaupt.

Die gruppendynamische Trainingsgruppe bringt auf ihre Art alle im Alltag vielfach schwer greifbaren Gruppenphänomene wie durch ein Vergrößerungsglas zum Klingen (wie etwa auch das Entstehen von Subgruppen, die Bildung von Außenseitern, die Bedeutung des Unterschieds von Männern und Frauen in Gruppen und vieles mehr). Diese Phänomene werden in diesem Lernsetting hier nicht nur theoretisch vermittelt, sondern an hand der eigenen Gruppe unmittelbar praktisch erfahrbar und der gemeinsamen Reflexion zugänglich.

Neben dem Entdecken von Gruppen und Teams als soziale Einheiten mit besonderen, bis zu einem gewissen Grad personenunabhängigen Eigenheiten bietet diese Lernform die selten anzutreffende Gelegenheit, sich selbst als Person eingebettet in die Gruppenentwicklung zu beobachten und zu reflektieren. Man hat ja am Beginn so eines Prozesses überhaupt keine Ahnung, wie man persönlich in dieser Gruppe vorkommen wird, in welche Rollen man geraten wird, welche Resonanz man bei den anderen Gruppenmitgliedern auslösen wird, zu wem eine größere Nähe und Vertrautheit entstehen wird, zu wem nicht, in welche Konflikte man unversehens verwickelt wird, welchen Platz man in dieser sich schrittweise herauskristallisierenden Beziehungskonstellation einnehmen wird und wie es einem mit diesem Platz letztendlich wohl gehen wird. Die gruppendynamische Trainingsgruppe ist ein exzellenter Ort, um mit aller unausweichlichen Radikalität die Erfahrung zu machen, dass das eigene Ich immer nur in Differenz zu konkret anderen erzeugt wird. So wie sich die Gruppe als soziale Einheit im Kommunikationsgeschehen ihrer Mitglieder hervorbringt und so etwas wie eine eigene Identität erzeugt und in der Veränderung der einmal eingespielten Strukturen und Rollenkonfigurationen immer wieder aufs Neue bestätigt, so wird die eigene Identität als Person im Kontext dieser Gruppe erst hervorgebracht und in den einzelnen Prozessabschnitten nach und nach verfeinert. Gruppe und Person bringen sich wechselseitig gleichsam in einer Koevolution hervor. Ich weiß erst gegen Ende einer solchen Trainingswoche, wer ich in und für diese Gruppe bin. Dieses Wissen ist das Ergebnis eines permanenten Aushandlungsprozesses, in dem ich Identitätsangebote mache, die von den anderen aufgenommen, ignoriert, verändert, weiterentwickelt werden in einem Prozess, in dem ich nur dann einen für mich „guten“ Platz in der Gruppe gewinnen kann, wenn ich einen Kooperationspartner abgebe, der mithilft, dass auch die anderen ihren „guten“ Platz finden können.

Dieses Lernen über die Gruppe und den eigenen persönlichen Stellenwert in derselben, dieses Mitbekommen, wie sich beides in den einzelnen Entwicklungsschritten der Gruppe immer wieder verändert und welchen Sinn diese Veränderungen besitzen, dieses Lernen ist auf eine ganz bestimmte Kommunikationsqualität angewiesen. Die Trainingsgruppe lebt davon, dass die Mitglieder ihre ganz persönlichen Wahrnehmungen im Hier und Jetzt der Gruppe, d.h. zum gerade ablaufenden Geschehen, ihre Beobachtungen zu einzelnen Personen und Beziehungen den anderen möglichst ungeschützt zur Verfügung stellen. Dies ist bei Gott keine Selbstverständlichkeit. In der alltäglichen arbeitsbezogenen Kommunikation registrieren wir zwar auch auf irgendeine Weise alle diese sozialen Eindrücke. Wir behalten sie aber für uns. Sie gelangen nur sehr gefiltert ins Miteinander oder eben dann, wenn einem etwas ungewollt herausrutscht. So bekommen wir normalerweise nur sehr vermittelt mit, wie es anderen in der jeweiligen Situation geht, was die aktuelle Dy-

namik im Team bei ihnen auslöst, welche Schlussfolgerungen sie aus ihrem Empfinden für ihr Verhalten ziehen usw.

Die Trainingsgruppe ist ein Ort, an dem der Einzelne lernen kann, diese Art von Sensibilität, von sozialer Wahrnehmung bei sich wiederum bewusster zuzulassen, die eigenen Sensoren für das untergründig Mitlaufende im alltäglichen Kommunikationsgeschehen wiederum zu schärfen. Unsere Gefühle und Empfindungen geben uns Auskunft darüber, was gerade los ist in der Gruppe und was diese im Moment mit uns macht. Unsere eigenen bzw. die Emotionen anderer bilden die bevorzugte Quelle, aus der wir Orientierung über die Beschaffenheit einer sozialen Situation gewinnen. Deswegen ist die Sensibilität für diese Quelle inklusive der damit verbundenen Körperempfindungen eine wichtige Voraussetzung dafür, um miteinander eine tragfähige diagnostische Einschätzung über den Zustand der Gruppe gewinnen zu können. Soziale Systeme sind in ihrer Realitätsorientierung unumgänglich auf diese Art von personennaher Wahrnehmung ihrer Mitglieder angewiesen, wenn sie ein gemeinsames Bild von sich selbst erzeugen wollen (vgl. dazu ausführlicher D. Baecker, 2003).

Wir wissen jedoch nur zu gut, dass das offene Einspeisen dieser Wahrnehmungen in die Kommunikation an ganz bestimmte Voraussetzungen gebunden ist. Es braucht ein soziales Klima, das das Risiko, sich vor anderen in dieser Form zu exponieren, einzugehen erlaubt. Die Trainingsgruppe führt nicht zuletzt wegen ihres expliziten Selbstthematisierungsauftrages deutlich vor Augen, dass das ungeschminkte Aussprechen eigener, in der Gruppensituation entstandener Empfindungen nur möglich wird, wenn die Plätze in der Gruppe halbwegs akzeptabel verteilt sind, d.h., wenn das Macht- und Einflussgerangel sich weitestgehend erledigt hat, wenn ein Grundvertrauen in die Strukturen des Miteinanders hat wachsen können und so etwas wie ein Mindestmaß an Wertschätzung für den Beitrag eines jeden in der Gruppe spürbar ist. Sobald eine Gruppe sich diese Grundsicherheiten erprobterweise erarbeitet hat, kann sie auf die Ressource personennaher Wahrnehmung in der Kommunikation zurückgreifen und sie als Quelle der eigenen Realitätsprüfung gezielt nutzen. Dann wird jene hoch gerühmte Fähigkeit von Gruppen mobilisierbar, die gerne als kollektive Intelligenz beschrieben wird, die einen gemeinsamen Denkraum aufspannt, der eine außergewöhnliche Problemlösungsfähigkeit entstehen lässt. Diese Fähigkeit kann das Lösungsrepertoire einer Einzelperson gerade im Umgang mit hoher Komplexität und Ungewissheit bei weitem übertreffen, allerdings nur dann, wenn die besprochene Kommunikationsqualität entwickelt ist. In diesem Sinne verschafft die Trainingsgruppe die prägende Erfahrung, dass die Funktionstüchtigkeit einer Gruppe nicht ohne hohe persönliche Investitionen jedes einzelnen Mitgliedes in den Struktur Aufbau derselben zu haben ist. Gruppen benötigen ihre unumgehbare „Reifezeit“, in der sie die internen Voraussetzungen für ihre Arbeitsfähigkeit oft recht mühevoll erst schaffen müssen, bevor sie als „eingespieltes“ Team das in ihnen steckende Potenzial voll ausspielen können. Verweigert man Gruppen die erforderliche Zeit und Sorgfalt für ihren Aufbauprozess, so wird sich dies in ihrer Leistungsfähigkeit unweigerlich niederschlagen.

Das jeweilige Team, sich selbst und andere in demselben zum Thema zu machen, ist in der Praxis des Organisationsalltages verdammt heikel und risikoreich. Rückmeldungen in einer Weise zu geben, dass andere diese aufnehmen und damit konstruktiv weiterarbeiten

können, dies will geübt sein. Die meisten von uns haben dabei zwei linke Hände und produzieren mehr Missverständnisse und Verkrampfungen, als ihnen lieb ist. Ähnliches gilt für den Prozess des Annehmens von persönlichem Feedback. Nur zu rasch geraten wir in Schleifen der Selbstrechtfertigung, in denen wir bemüht sind, die Bilder, die andere von uns haben, in unserem Sinne zurechtzubiegen. Die Trainingsgruppe schafft die unterschiedlichsten Gelegenheiten, an der Differenz von Selbst- und Fremdeinschätzung bei sich und bei anderen zu arbeiten. Diese Lernform führt vor Augen, dass beide Bilder Konstruktionen sind, die in sozialen Aushandlungsprozessen erzeugt und verändert werden. Diesen Konstruktionsprozess in verantwortungsvoller Weise aktiv mitzugestalten, dafür schafft die Trainingsgruppe ausgiebige Übungsmöglichkeiten. Sie ist ein Ort, wo wir ständig beobachten, wie andere beobachten, welche Unterscheidungskriterien sie ihren Einschätzungen zugrunde legen, was sie damit zu sehen bekommen und was nicht. Die Teilnehmer verschaffen sich auf diesem Wege wechselseitig Zugang zu den höchst persönlichen sozialen Sehgewohnheiten, zu den blinden Flecken, die die jeweilige Wahrnehmung prägen. Die systematische Kommunikation der Beobachtung von Beobachtungen stellt ein auffälliges Kennzeichen der gruppenspezifischen Trainingsgruppe dar (vgl. dazu R. Wimmer, 1993, S. 126 ff.).

Der interessierte Leser wird sich an dieser Stelle fragen, warum man sich als Person diese zum Teil doch durchaus irritierende Lernerfahrung eigentlich antun sollte. Führt man nicht im Alltag mit einer gewissen Naivität in sozialen Belangen oftmals wesentlich besser? Üblicherweise sieht man viele dieser Zusammenhänge einfach nicht und kann so seinen emotionalen Vorgefasstheiten freien Lauf lassen, ohne von allzu viel Reflexion und kritischer, Distanz schaffender Selbstbeobachtung beim eigenen Agieren gestört zu werden. Aus der Perspektive des einzelnen Individuums mag diese Haltung durchaus plausibel sein, auch wenn sie zweifelsohne auch ihre Risiken in sich birgt. Was uns alle in der Zwischenzeit in diesem Zusammenhang wohl zum Lernen zwingt, sind die Leistungsanforderungen, denen sich heute fast alle Organisationen in der entwickelten Welt gegenübersehen.

## **Die Veränderungsdynamik von Organisationen und ihr Angewiesensein auf Teams**

Wir sind eingangs bereits auf das gesellschaftliche Phänomen eingegangen, dass sich heute wohl alle Organisationen, ob es sich um Schulen, um Krankenhäuser, Universitäten oder Unternehmen handelt, seitens ihrer je spezifischen Umwelten einem wachsenden Druck auf ihre Effizienz ausgesetzt sehen. Dieser Druck bezieht sich sowohl auf die Qualität der erbrachten Leistungen wie auch immer deutlicher auf die dafür aufgewendeten Ressourcen. Weil sich hoch entwickelte Gesellschaften in der Bewältigung ihrer Überlebensprobleme so ausschließlich von der Funktionstüchtigkeit von Organisationen abhängig gemacht haben, nimmt die Intensität zu, mit der deren Leistungsfähigkeit in der Öff-



fentlichkeit beobachtet und diskutiert wird, und in gleichem Maße nimmt die Geduld ab, Misswirtschaft und Ineffizienz gesellschaftlich einfach hinzunehmen. Ob es sich nun um die immer unabsehbarer werdenden technologischen Risiken handelt oder um die neuartigen Sicherheitsprobleme einer zusammenwachsenden Weltgesellschaft oder um die gewaltigen sozialen Differenzen zwischen Arm und Reich, überall braucht es letztlich Organisationen, die sich in einer kompetenten Weise um diese zentralen Überlebens Themen der heutigen Welt annehmen. Dieser vielfach noch wenig erforschte Zusammenhang von gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozessen (wie sie etwa beispielhaft im Rahmen der Globalisierung der Wirtschaft zu beobachten sind) und dem Veränderungsdruck, dem sich heute Organisationen allenthalben ausgesetzt sehen, ist verantwortlich dafür, dass sich die Binnenverhältnisse in Organisationen so dramatisch dynamisiert haben (vgl. dazu ausführlicher D. Baecker, 1999, 2003 und 2004). Ihre Jahrzehnte hindurch stabilen Baugesetze mit ihren bürokratischen Arbeitsroutinen (tayloristische Arbeitsteilung, hoher Grad an fachlicher Spezialisierung, Vereinzelung in der Arbeitserledigung) sowie mit ihren hierarchiebetonten Kommunikations- und Führungsstrukturen haben ausgedient.

Neue Logiken in der Gestaltung der grundlegenden Organisationsarchitekturen haben sich in der Zwischenzeit durchgesetzt. Ob es um das Prinzip der Geschäftsfeldgliederung geht, über das allenthalben marktformige Koordinationsmechanismen in die Unternehmen hineingeholt werden, oder um das Prinzip der Geschäftsprozesslogik, das die Organisation um die durchgängige Bedienung der wichtigsten Kernprozesse herum baut, oder um projektförmige Organisationsstrukturen, wenn komplexe Leistungen nur in der Form eines zeitlich begrenzten Unternehmens, d.h. in Projektform erbracht werden können, oder um die organisationale Bewältigung des eigenen Internationalisierungsprozesses mit seiner spezifisch interkulturell eingefärbten Dynamik von Zentrum und Peripherie, alle diese Entwicklungsrichtungen steigern ganz gewaltig die Binnenkomplexität von Organisationen. Diese organisationalen Trends in der Gestaltung der Binnendifferenzierung bestätigen die alte kybernetische Einsicht, dass eine zunehmende Umweltkomplexität nur mit einer angemessenen Eigenkomplexität im Inneren sozialer Systeme beantwortet werden kann (vgl. „the law of requisite variety“ von W. Ross Ashby; ders., 1974).

Dieser ganz heftig in Gang befindliche Umbau der Organisationsarchitekturen besitzt eine Reihe weitreichender Konsequenzen für das alltägliche Miteinander in Organisationen: Die Hierarchie hat eine gänzlich andere Funktion bekommen; das, was Führung zu leisten hat, gilt es mit neuen Inhalten und veränderten Praktiken zu füllen; wechselseitige Verständigung in partnerschaftlichen Aushandlungsprozessen ist sehr viel wichtiger geworden. Sie hat die tradierte Anweisungsmentalität abgelöst, d.h., gelingende Kommunikation ist zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die Qualität, Schnelligkeit und Akzeptanz von Entscheidungen geworden; letztlich gibt es eine zunehmend größer werdende Anzahl von Entscheidungsnotwendigkeiten, die nur mehr in gut funktionierenden Teams bewältigt werden können. Während man in der Human Relations-Bewegung der sechziger und siebziger Jahre den Teamgedanken in Organisationen noch forciert hat, um dort den Beschäftigten mehr persönliche Entfaltungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, letztendlich mit dem Ziel, damit die gesamte Organisation mit mehr Motivation und einer höheren Leistungsbereitschaft der Leute zu versorgen, so ist das Team heute an wichtigen

Stellen des Arbeits- und Fuhrungsgeschehens schlicht zum unverzichtbaren Strukturelement geworden (vgl. dazu ausführlicher R. Wimmer, 1998). Die gestiegene Eigenkomplexität von Organisationen in den allermeisten gesellschaftlichen Funktionsbereichen (Wirtschaft, Politik, Gesundheit, Soziales, Wissenschaft, Erziehung etc.) erzwingt an ganz bestimmten Stellen des Systems teamförmige Strukturen der Entscheidungsfindung sowie der Arbeitserledigung. Mit diesem Strukturwandel sind Organisationen in ihrer Leistungsfähigkeit davon abhängig geworden, dass sie Teams als permanentes Strukturelement inkorporieren, wohl wissend, dass die innere Logik von Teams (ihre Nahе zu Personen, ihre starke Beziehungsorientierung, ihr Angewiesensein auf ausbalancierte Macht- und Einflussstrukturen etc.) mit dem klassischen Organisationsverstandnis in einem dauerhaften Widerspruch steht. Organisationen müssen deshalb, wie eingangs schon betont, die Fähigkeit erwerben, mit diesem Widerspruch kreativ umzugehen und ihn für die Lösung der anstehenden Herausforderungen fruchtbar zu machen. Einige dieser Strukturstellen, an denen Teams heute zur Komplexitätsbewältigung unerlässlich geworden sind, gilt es abschließend exemplarisch zu verdeutlichen, um sichtbar zu machen, warum das einzigartige Lernpotenzial von gruppensdynamischen Trainingsgruppen gerade für die heutigen Organisationsverhältnisse von so großer Bedeutung geworden ist.

## Die besondere Rolle von Managementteams

Wenn man von guter Führung spricht, denkt man unwillkürlich an charismatische Persönlichkeiten, denen es aufgrund ihres Weitblicks gelingt, ihre Organisationen auf einen zukunftsfähigen Weg zu geleiten und die Beschäftigten für diesen Weg so zu begeistern, dass sie sich dafür mit aller Kraft einsetzen. Der Begriff Führung (oder Leadership, wie man sich in der aktuellen Diskussion gerne auszudrücken pflegt) lenkt den Blick nach wie vor auf die Leistung von Einzelpersonen, als käme es zur Steuerung komplexer Organisationen genau auf diese individuelle Performance von Führungskräften an. An diesem Verständnis ist natürlich ein Stück Wahrheit dran. Wer Führungsfunktionen wahrnimmt, benötigt dafür spezielle Fähigkeiten, analytische wie soziale Kompetenz; letztlich müssen ganz bestimmte Persönlichkeitsmerkmale in solche Positionen mitgebracht oder dort selbst entwickelt werden. Ungeachtet dieses spezifischen Potenzialhintergrundes von Führung zeigt eine genauere Analyse des Fuhrungsgeschehens in heutigen Organisationen, dass diese Art von Arbeit nicht mehr in erster Linie individualisiert, in der Rolle von Einzelkämpfern erbracht werden kann. Alle relevanten Entscheidungsanlasse bedurfen des subtilen Zusammenspiels der beteiligten Manager oftmals über mehrere Hierarchieebenen hinweg (vgl. dazu unter anderem J. Gosling und H. Mintzberg, 2004; ähnlich R. Wimmer, 1996 und 1998).

Tragfähige Koordination gelingt nur mehr in teamformigen Erarbeitungs- und Aushandlungsprozessen. Führung hat sich im Kern zu einer Mannschaftsleistung weiterentwickelt. Organisationen sind deshalb heute auf Gedeih und Verderb auf die Arbeitsfähigkeit

jener die einzelnen Hierarchieebenen und Unternehmensbereiche miteinander verknüpfenden Managementteams angewiesen, vor allem auf das gute Zusammenspiel an der Spitze. Wenn es unternehmerisch weitgehend autonome Geschäftsfelder, wenn es weit voneinander entfernte Standorte mit ihren großen kulturellen und geschäftspolitischen Unterschieden zu koordinieren gilt, wenn gleichzeitig einander widersprechende Interessen und grundlegende Zielkonflikte immer wieder von neuem unter einen Hut gebracht werden müssen, dann eignen sich für solche Aufgaben angesichts des hohen Grades an wechselseitiger Abhängigkeit in erster Linie teamförmige Konstellationen. Deshalb stellt die mangelnde Arbeitsfähigkeit der relevanten Entscheiderteams zur Zeit die entscheidende Achillesferse vieler Unternehmen dar. Aus den unterschwelligem Konflikten zwischen den wichtigsten Schlüsselspielern eines Unternehmens ist schon so manche Existenzkrise erwachsen.

Dass erfolgreiche Führungskräfte in ihren jeweiligen Managementteams nicht gut zusammenarbeiten, ist zunächst ganz normal und darf nicht überraschen. Die Karriereleiter bringt üblicherweise Persönlichkeiten nach oben, die gelernt haben, sich durchzusetzen. Sie können sich behaupten, behalten in Konflikten die Oberhand, sind ziel- und aktionsorientiert und halten sich nicht viel damit auf, in aufwändigen Abstimmungsprozessen den Konsens mit anderen zu suchen. Wenn in einem Team Persönlichkeiten mit tendenziell ganz ähnlichen Verhaltensmustern zusammentreffen, dann ist Nichtkooperation erwartbar, und niemand sollte sich darüber wundern, wenn solche Teams alles andere als arbeitsfähig sind (bedingt durch ihre Ausgangskonstellation) (vgl. dazu die aufschlussreichen empirischen Forschungen, die Meredith Belbin über viele Jahre hinweg zu diesen Fragen angestellt hat, Belbin, 1996). Es ist eben die besondere Herausforderung im Aufbau adäquater Führungsstrukturen passend für die Erfordernisse heutiger Organisationsverhältnisse, das Unwahrscheinliche wahrscheinlicher zu machen. Die entscheidende Frage ist dabei immer, wie es in solchen Managementteams gelingen kann, unvermeidlich konflikt-hafte, aber letztlich fruchtbare Auseinandersetzungen auf der inhaltlichen Ebene etwa um Fragen der Geschäftspolitik, der Ressourcenverwendung, der strategischen Ausrichtung und Zielfindung etc. nicht zu persönlichen Beziehungskonflikten werden zu lassen (vgl. dazu insbesondere K.M. Eisenhardt u.a., 1997). Sind Konflikte einmal auf dieser Ebene gelandet, dann geht es unweigerlich um das Gewinnenmüssen, um die Durchsetzung eigener Standpunkte, um persönliche Rivalität und Eifersucht, um das Begleichen alter Rechnungen, um persönliche Eitelkeiten und die Inszenierung nicht eingestandener Geltungsbedürfnisse. Dann hat die Beziehungsdynamik im Team die jeweils anstehenden Sachthemen zu ihrem Spielfeld erklärt. Die zu lösenden Entscheidungslagen liefern dann immer wieder aufs Neue das Material für die Austragung der meist längst chronifizierten Beziehungsprobleme. In solchen Teams hört man einander nicht mehr zu. Man glaubt die Standpunkte und Sichtweisen der anderen ohnehin schon zu kennen. Es gibt keinen Anspruch mehr, miteinander noch etwas Neues herauszufinden. Entsprechend gereizt ist das Klima, und das emotionale Unbehagen bei allen Beteiligten ist groß, sich diesen unerquicklichen Begegnungen immer wieder aussetzen zu müssen. Als Einzelner hat man es schwer, sich dieser kollektiven Dynamik mit ihren defensiven Routinen zu entziehen, auch wenn man sich diesbezüglich gute Vorsätze macht und sich in Disziplin übt. Die

destruktive Spirale hat sich längst verselbständigt und zieht die einzelnen Teammitglieder immer wieder in ihren Bann. Der kleinste gemeinsame Nenner ist dann vielfach das, was auf sachlicher Ebene an Ergebnis möglich ist.

Demgegenüber sind Managementteams, deren Mitglieder einander auf der inhaltlichen Ebene fordern können, die ihren jeweiligen Grundannahmen bei wichtigen Themen wechselseitig auf den Zahn fühlen, die sich über das eigene Nichtwissen offen und ungeschützt miteinander verständigen können, ohne ihre persönlichen Beziehungen zu belasten und tiefere Kränkungen zu produzieren, solche Teams sind deutlich besser in der Lage, ein adäquates Verständnis für die vielfältigen Erfordernisse der anstehenden Entscheidungslagen zu produzieren. Ihnen gelingt eine angemessenere Realitätsprüfung, weil sie ungehindert die im Team verteilte Intelligenz miteinander mobilisieren können. Sie gehen sichtlich besser mit Unsicherheit und Nichtwissen um, weil sie sich auf einer persönlichen Ebene nicht gezwungen sehen, ihre Verletzlichkeit voreinander zu verbergen (auf Letzteres weist insbesondere auch L. Hirschhorn hin; ders., 1997). Daraus resultiert eine treffsicherere Risikoeinschätzung, und die entwickelten Entscheidungsoptionen spiegeln realitätsgerechter die Möglichkeiten und Begrenzungen wider, vor deren Hintergrund das Führungsteam letztlich seine Festlegungen vornimmt. Teams mit einer solchen Qualität der Problembearbeitung haben sich die Fähigkeit erarbeitet, abweichende Perspektiven im Miteinander geradezu zu stimulieren. Gegensätzliche Standpunkte werden allerdings in die Diskussion eingebracht, ohne anderes bzw. andere abzuwerten. Konflikte werden zugespitzt in dem Wissen um die wechselseitige Hochachtung und Wertschätzung als Person und in der Würdigung der Leistung der anderen in ihren jeweiligen Funktionsbereichen. Solche Teams vermeiden mikropolitische Prozesse, Koalitionen und präjudizierende Festlegungen im Vorfeld. Die Teammitglieder verwenden wenig Zeit auf solche informellen Aktivitäten; sie sprechen in den offiziellen Meetings die anstehenden Fragen offen und unmittelbar an, auch wenn sie emotional heikler Natur sind, d.h., Feedbacks erfolgen nach Möglichkeit zeitnah und direkt. Solche Teams orientieren sich in der gemeinsamen Arbeit an nachvollziehbaren Beobachtungen und vermeiden, etwas als sicher hinzustellen, was auf bloßen Vermutungen basiert; sie verhindern das Aufkommen eines vorschnellen Konsenszwanges und gönnen sich, wenn nötig, etwas mehr Entscheidungszeit, bevor um des lieben Friedens Willen Scheinlösungen verabschiedet werden. Mitglieder solcher Teams verpflichten sich wechselseitig auf gemeinsame Ziele und halten sich an getroffene Vereinbarungen. Das im Laufe der Zeit aufgebaute Vertrauen in die wechselseitige Verlässlichkeit ist allen ein ganz besonders wichtiger Wert, was dazu führt, dass jeder in seinem Verhalten um die Aufrechterhaltung dieses Vertrauens bemüht ist. In solchen Teams spürt man die Tragfähigkeit der gemeinsamen emotionalen Basis, die Leute haben Spaß aneinander und miteinander. Humor ist ein wichtiges Merkmal ihrer Arbeitsweise. Solche Teamqualitäten sind immer das Ergebnis harter Arbeit. Hier wurde in das produktive Miteinander gezielt investiert und von den Führungsverantwortlichen sorgsam darauf geachtet, dass das erreichte Niveau an Arbeitsfähigkeit nicht leichtfertig einer schleichenden Erosion ausgesetzt wird (zu diesen Führungsprinzipien vgl. auch die eindrucksvollen Analysen von J. Collins, 2001, S. 86 ff.).

## Weitere Einsatzmöglichkeiten von teamförmigen Arbeits- und Entscheidungsstrukturen

Andere Aufgabenfelder, in denen heutige Organisationen zur Lösung komplexer Probleme auf funktionstüchtige Teams angewiesen sind, sind etwa alle Themen, bei denen es einen hohen Anteil an Unkalkulierbarkeit zu bewältigen gilt. Wir haben weiter oben schon betont, dass Organisationen heute in einem deutlich höheren Maß als früher gefordert sind, mit Überraschungen, mit ganz und gar unerwarteten Entscheidungslagen fertig zu werden.

Karl E. Weick, einer der weithin anerkannten amerikanischen Organisationssoziologen, hat über viele Jahre hinweg Organisationen untersucht, die besonders darauf spezialisiert sind, auf vielfältige und flexible Weise gegenüber dem Unerwarteten antwortfähig zu sein, weil sie ansonsten in unbeherrschbare Risiken hineinflüchten würden (z.B. Flugzeugträger, Atomkraftwerke, Löschmannschaften bei großen Waldbränden, Intensivstationen in Krankenhäusern etc.). Diesen Typus von Organisation nennt er „high reliability organizations“, weil sie allesamt die „organizational capability“ ausprägen, ihre Leistungsfähigkeit auch unter extremen Rahmenbedingungen aufrechterhalten zu können (vgl. K. E. Weick und K. Sutcliffe, 2001). Es ist nicht überraschend, dass in solchen Organisationen durchgängig genau jene Kommunikationsqualität beobachtbar ist, wie sie in gut funktionierenden gruppenspezifischen Trainingsgruppen erfahrbar gemacht wird (z.B. eine hohe Wachheit gegenüber dem Ungewöhnlichen, ein offenes Aussprechen wechselseitiger Beobachtungen, eine grundsätzliche Skepsis gegenüber vorgefassten Meinungen und nicht hinterfragbaren Realitätseinschätzungen, ein rasches Aufgreifen und Verwerten neuer Erfahrungen, ein tiefer Respekt gegenüber der Integrität und Expertise anderer Funktionsträger etc.). Um diese Kommunikations- und Kooperationsqualität dauerhaft aufrechterhalten zu können, fördern solche Organisationen systematisch und ganz gezielt die soziale Kompetenz ihrer Beschäftigten. „Members of organizations that sense problems earlier seem to maintain high self-consciousness about beliefs and their validity, institutional support for ongoing doubt, updating and learning, attention to here and now activity, and active contesting of interpretations.“ (ebenda, S. 159)

Karl Weick und K. Sutcliffe arbeiten eindrucksvoll heraus, wie sehr dieser hoch risikobelastete Typus von Organisation in der Aufrechterhaltung seiner Leistungsfähigkeit darauf angewiesen ist, dass alle Funktionsträger ihre persönliche Wahrnehmungsfähigkeit ganz in den Dienst der Früherkennung möglicher Bedrohungslagen stellen. So eine Bereitschaft kann nur wachsen, wenn sich die Beschäftigten unabhängig von ihrem Rang und sozialem Status glaubwürdig eingeladen fühlen, ihre Eindrücke und Empfindungen in die jeweiligen Entscheidungsprozesse wirksam mit einzubringen. Hinter dieser sorgfältigen Pflege eines hohen Grades an organisationsinterner Offenheit steht die Einsicht, dass irritierende Gefühle stets eine untrügerische Spur für die Relevanz von Abweichungen darstellen (vgl. dazu auch die Arbeiten von D. Dörner, 1999, S. 551 ff.). Sie unterfüttern, begleiten und dirigieren unsere kognitive Realitätswahrnehmung. Sie zeigen an, dass da irgend etwas nicht ganz stimmt, auch wenn wir noch überhaupt nicht sagen können, warum dies so ist. „Trust those feelings. They are a solid clue that your model of the world is

in error. More important, try to hold on to those feelings and resist the temptation to gloss over what has just happened and treat it as normal. In that brief interval between surprise and successful normalizing lies one of your few opportunities to discover what you don't know." (K. E. Weick, K. Sutcliffe, 2001, S. 41). Wir dürfen nicht müde werden, zu betonen, wie sehr heute Organisationen in ihrer eigenen Zustandseinschätzung und damit in ihrer Steuerungsfähigkeit auf das ungehinderte Einspeisen personennaher Wahrnehmungsinhalte in die organisationalen Kommunikationsprozesse angewiesen sind. Dies gilt in der Zwischenzeit nicht mehr nur für jene exponierten Organisationstypen, die Karl Weick erforscht hat. Die veränderten gesellschaftlichen Anforderungen, wie sie eingangs angedeutet worden sind, stimulieren auf einer deutlich breiteren Basis die Ausprägung einer organisationalen Eigenkomplexität, deren konstruktive Bewältigung unabdingbar mit einer erheblichen Steigerung der Kommunikationsqualität im Inneren wie nach außen verbunden ist.

Dieses veränderte Niveau im Umgang mit hoher Komplexität und Ungewissheit ist beispielsweise auch bei allen Zukunftsfragen eines Unternehmens gefordert, wenn es etwa um Strategieentwicklung geht, um eine künftige geschäftspolitische Positionierung, wenn Fragen des Marktauftrittes, der Markensteuerung oder auch verschiedene Marketingkonzepte anstehen. Bei all diesen Themen geht es um einen unternehmerisch-kreativen Umgang mit Nichtwissen (zur Rolle von Teams in Strategieentwicklungsprozessen vgl. R. Nagel, R. Wimmer, 2002). Bei solchen Entscheidungsfragen ist ein gut miteinander eingespieltes Team stets besser als eine noch so kompetente Einzelperson. Ähnliches gilt für alle komplexeren fachübergreifenden Themenstellungen, die die Mobilisierung von unterschiedlicher Fachexpertise verlangen, bei denen es aber gleichzeitig wichtig ist, dafür zu sorgen, dass keine dieser Fachperspektiven die alleinige Oberhand gewinnt. Dafür eignet sich normalerweise so etwas wie eine gut durchdachte Projektorganisation, deren Kernelement ja bekanntermaßen immer noch in funktionsfähigen Teams besteht (dazu ausführlicher P. Heintel, E. Krainz, 2001). Obwohl der Umgang mit Projekten heute in vielen Organisationen formal zur Routine geworden ist, bleibt die soziale Dimension in den Teams vielfach nach wie vor vernachlässigt, ein Umstand, der die Ergebnisse immer wieder auf das Unangenehmste beeinträchtigt.

Nicht zuletzt sei daran erinnert, dass in den neunziger Jahren viele Industrieunternehmen ihre Arbeitsorganisation an der Basis des Produktionsprozesses auf Gruppenarbeit umgestellt haben. Auch diesem Schritt liegt die Annahme zugrunde, dass teamförmige Strukturen eine höhere Produktivität gewinnen können, als dies in den ausschließlich bandgesteuerten, tayloristischen Arbeitsweisen der Fall ist. In der öffentlichen Diskussion ist es in der Zwischenzeit etwas ruhiger um das Thema Gruppenarbeit geworden, was nicht heißen soll, dass sie ihre Bedeutung verloren hat. Im Gegenteil, sie ist in den unterschiedlichsten Ausprägungen des betrieblichen Alltags zur Normalität geworden. Dies kann als ein Zeichen dafür gelten, dass Organisationen dabei sind zu lernen, den Grundwiderspruch von Team und Organisation etwas routinierter zu handhaben und dass sich die diesbezüglichen Diskussionen aus dem ideologischen Erbe der Vergangenheit mehr und mehr herausgelöst haben.

## Was folgt aus dem Ganzen?

Heutige Organisationen sind in einer Weise genau davon abhängig geworden, dass sie das besondere Leistungspotenzial von Teams, ihre außergewöhnliche Intelligenz im Umgang mit hoher Unsicherheit und Komplexität gekonnt ausschöpfen, wie das noch in keiner geschichtlichen Phase vorher der Fall war. Dieser besondere Gruppenvorteil, der darin besteht, dass Teams, wenn sie das erforderliche Niveau an Arbeitsfähigkeit einmal erreicht haben, die Problemlösungskapazität einer Einzelperson bei weitem übertreffen, ist jedoch gar nicht so einfach zu lukrieren. Denn dieses Qualitätsniveau an gemeinschaftlicher Leistungsfähigkeit ist in der Praxis der eher unwahrscheinliche Fall. Dass Teammitglieder miteinander in Schwierigkeiten geraten, dass persönliche Verletzungen passieren, die einen destruktiven Zirkel an Kämpfen, an persönlichen Entwertungen, an sich immer wieder bestätigenden Mustern des wechselseitigen Misstrauens auslösen, ist bei Lichte besehen eigentlich erwartbar. Erklärungsbedürftig ist demgegenüber das unwahrscheinliche Gelingen von Kooperation. Die Leitfrage dafür lautet: Unter welchen Bedingungen können Teams ein Qualitätsniveau in ihrer Arbeitsfähigkeit erreichen und auf längere Zeit stabilisieren, das sicherstellt, dass die ungelösten Beziehungsthemen und die damit verbundene Gruppendynamik nicht die Bearbeitung der anstehenden gemeinsamen sachlichen Anliegen und Aufgaben überlagert?

Eine der Erfolgsvoraussetzungen dafür ist schon aus den Erfahrungen mit der gruppendynamischen Trainingsgruppe gut ableitbar. Keine Gruppe ist von Beginn weg arbeitsfähig (vgl. dazu auch die interessanten empirischen Analyseergebnisse von R. Wagemann, 1999, S. 49). Sie braucht Zeit, um sich als Sozialsystem erst hervorzubringen, eine Vergemeinschaftung über die gemeinsamen Ziele der Gruppe hinzubekommen, ein Bewusstsein über die eigenen Grenzen, d.h. über Zugehörigkeit und Nichtzugehörigkeit zu entwickeln, dafür zu sorgen, dass jedes Mitglied einen guten Platz findet, dass akzeptierte Autoritätsstrukturen wachsen können, dass sich eine ausbalancierte „Power Structure“ entwickeln kann, dass das Geben und Nehmen in der Gruppe ausgewogen gestaltet werden kann etc., etc. Die Sensibilität für die Notwendigkeit dieses Aufbauprozesses ist in der Praxis noch ganz selten anzutreffen. Vielfach lässt man Teams ins kalte Wasser springen und merkt erst an den ausbleibenden Resultaten, dass mit dem Team etwas nicht stimmt. Gezielte Investitionen in den Aufbau- und Selbstfindungsprozess von Teams sind hinsichtlich der Erfolgsaussichten die halbe Miete, selbst dann, wenn man durch die personelle Zusammensetzung des Teams versucht hat, günstige Startkonstellationen zu schaffen. Natürlich spielt diese Zusammensetzung immer eine große Rolle, wir haben dies am Beispiel der Managementteams zu zeigen versucht (zur Bedeutung der personellen Zusammensetzung von Teams und den sich daraus ergebenden Rollenkonstellationen sei nochmals auf die eindrucksvollen Forschungen von R. M. Belbin, 1996 verwiesen). Sie ist aber keineswegs die Ursache für alles. Vieles verdankt sich der Eigendynamik der Gruppe selbst und wie die Gruppe in ihrer Eigensteuerung mit dieser selbst produzierten Dynamik umgeht. Ein nicht wegzudenkender Teil dieser Eigensteuerung betrifft auch die Frage der Führung, d.h., in welcher Form die Gruppe ihr Selbststeuerungspotenzial entwickelt hat und wie erfolgreich diese Führung in den Dienst der Leistungsfähigkeit eines Teams gestellt wer-

den kann. Für den Umgang mit diesen Fragen, für die eigene Beobachtungsfähigkeit und Sensibilität gegenüber Gruppenprozessen, für das Erfahren der Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung solcher Prozesse, auf denen die Produktivität von Teams letztlich beruht, für all dies bietet eine professionell verantwortungsvoll betriebene Gruppendynamik speziell in der Form der gruppendynamischen Trainingsgruppe ganz ungewöhnliche Lernchancen. Zur Wahrnehmung solcher Chancen sollten die vorangegangenen Zeilen ermutigen.

## Literatur

- Ashby, R.W.: Einführung in die Kybernetik, Frankfurt am Main, 1974
- Baecker, D.: Wozu Soziologie? Berlin, 2004
- Baecker, D.: Organisation und Management, Frankfurt am Main, 2003
- Baecker, D.: Organisation als System, Frankfurt am Main, 1999
- Belbin, R.M.: Management Teams, Oxford, 1996
- Bradford, L.P., Gibb, J.R. und Benne, K.D. (Hrsg.): Gruppentraining. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode, Stuttgart, 1972
- Collins, J.: Der Weg zu den Besten, Stuttgart/München, 2001
- Doppler, K.: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Frankfurt/New York, 2002
- Dörner, D.: Bauplan für eine Seele, Reinbek bei Hamburg, 1999
- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L., Bourgeois, L.J.: How Management Teams Can Have a Good Fight; in: Harvard Business Review, July-August, S. 77 – 85, 1997
- Gosling, J., Mintzberg, H.: Die fünf Welten eines Managers; in: Harvard Business Manager, April 04, S. 46 – 59, 2004
- Heintel, P., Krainz, E.: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis, Wiesbaden, 2001
- Hirschhorn, L.: Reworking Authority. Leading and Following in the Post-Modern Organization, Boston (MIT Press), 1997
- Katzenbach, J.R.: Teams at the Top. Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders, Boston, 1998
- Königswieser, R., Heintel, P.: Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement; in: H. Ahlemeyer, R. Königswieser (Hrsg.); Komplexität managen, Wiesbaden, S. 93 – 103, 1998
- Krainz, E.: Gruppendynamik heute. Ihr Gegenstandsbereich und ihre Entwicklung als Wissenschaft; in: Psychologie in Österreich, Heft 5, S. 170 – 181, 1986
- Malik, F.: Top Management Teams; in: Malik on Management, Heft 7, S. 104 – 115, 2000
- Nadler, D.A., u.a.: Executive Teams. San Francisco, 1998
- Nagel, R., Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart, 2002



- Simon, F.B.: Gemeinsam sind wir blöd? Heidelberg, 2004
- Wagemann, R.: So haben selbst steuernde Teams Erfolg; in: Organisationsentwicklung, Heft 1, 1999, S. 44 – 55
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.: Managing the Unexpected, San Francisco (deutsche Ausgabe bei Klett-Cotta 2003), 2001
- Wimmer, R.: Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Heidelberg, 2004
- Wimmer, R.: Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen; in: H. Ahlemeyer, R. Königswieser (Hrsg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, Wiesbaden, 1998, S. 105 – 130, 1998
- Wimmer, R.: Erlebt die Gruppendynamik eine Renaissance? Eine systemtheoretische Reflexion gruppenspezifischer Arbeit am Beispiel der Trainingsgruppe; in: G. Schwarz, u.a. (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. Festschrift für Traugott Lindner, Wien, 1993, S. 111 – 139
- Wimmer, R.: Die Zukunft von Führung; in: Organisationsentwicklung, Heft 4, 1996