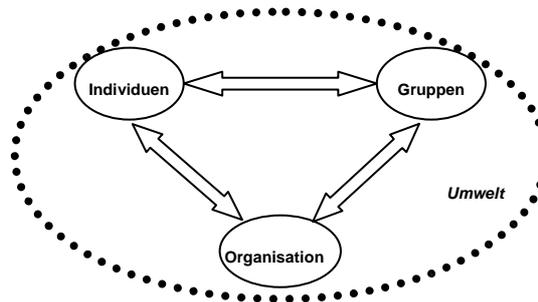


## **Auch Organisationen haben einen weichen Kern** Zur Bedeutung gruppendynamischer Prozesskompetenz für Organisationen

Ob man als Führungskraft, Berater/in oder Coach oder Supervisor/in mit bzw. in Organisationen arbeitet – man braucht ein Verständnis von Strukturen, Abläufen, Hierarchien, von Entwicklungsverläufen von und in Organisationen und von ihrer inneren und äußeren Funktionslogik sowie die Kenntnis von Wegen des organisationsbezogenen Diagnostizierens und Intervenierens. Und was braucht man am Ende – oder auch Anfang – noch? Lassen Sie uns einen Blick auf das werfen, was Organisationsdynamik ausmacht und welche Rolle Teams in der Entwicklung von Organisationen spielen und mit welchen Herausforderungen Führungskräfte wie Berater konfrontiert sind.

**Das Kräftefeld der Organisationsdynamik ist hoch komplex.**

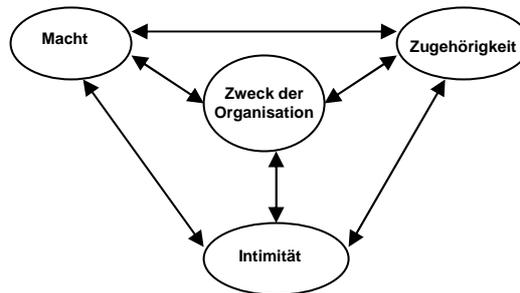
Die Organisationsdynamik ist ein schwer fassbares Phänomen, das man mehr intuitiv spürt und das man immer nur in Ausschnitten beschreiben kann. Das Verhalten der Individuen und Gruppen und die Inter-Gruppen-Prozesse werden durch die Organisation geprägt, welche ihrerseits durch diese beeinflusst wird. Dies geschieht auf dem Hintergrund der Gegebenheiten der Umwelt dieser Organisation – der Gesellschaft, des Marktes, den kooperierenden und konkurrierenden Organisationen. Diese vielfältigen Wechselwirkungen speisen die Organisationsdynamik.



Organisation, Gruppen und Individuen entwickeln sich miteinander und Veränderungen in einem System wirken auf die anderen Systeme und werden dort verarbeitet. Und wie sie in einem System verarbeitet werden, wirkt sich wiederum auf die je anderen aus.

In diesem Entwicklungsprozess geht es – wie in Gruppen – immer auch um die Dimensionen und damit verbundenen Fragen von Zugehörigkeit, Macht und Intimität: Wie sehr sind die Beteiligten drinnen oder draußen? Wer hat (gerade) mehr oder weniger zu sagen? Wer ist wem wie nah oder fern? In Organisationen zentral ist die Frage nach ihrem Zweck als weiterer Dimension: Wozu gibt es „uns“? Dieser Zweck bestimmt das spezifische Aufgabenfeld, mit dem die Organisation befasst ist. Ein Zweck ist immer auch, den Fortbestand der Organisation zu sichern.

Organisationen versuchen, diese Dimensionen formal zu regeln – durch Hierarchisierung, Strukturierung, formale Mitgliedschaft, räumliche Strukturen usw. Dies ist jedoch nie hinreichend, weil sich die Interaktion dieser vier Dimensionen stets auch über die informellen Bereiche der Organisation erstreckt. Diese vier Dimensionen verweisen aufeinander und sind im dynamischen Geschehen der Organisation immer zugleich involviert.



In Veränderungsprozessen ist es essentiell, diese Dimensionen zu thematisieren. Die Organisationsmitglieder brauchen Klarheit über Machtstrukturen und Machtprozesse, wenn sie sich auf Veränderung einlassen sollen. In Zeiten großer Veränderung, der Ausgliederung von Organisationseinheiten, Übernahmen oder Joint Ventures und des schnellen Arbeitsplatzwechsels werden die Fragen nach einem gemeinsamen Verständnis des Zwecks der Organisation und nach der Zugehörigkeit immer wichtiger, denn wer nicht innerlich an die Organisation angebunden ist, kann auch nicht für sie mitdenken und mithandeln.

Wie bei allen nicht sicht- und greifbaren Phänomenen, kann die Organisationsdynamik am ehesten aus Dysfunktionalitäten erschlossen werden. Hier einige Beispiele:

- Die Mitglieder einer Entwicklungsabteilung beklagen fortwährende Schwierigkeiten in der Kooperation mit der Werkstatt-Abteilung. Die Untersuchung zeigt, dass die Strukturierung der Abteilungen und der Arbeitsabläufe Statusunterschiede verschärft, Ohnmachtsgefühle auslöst und dadurch Macht-„Spiele“ hervorruft, das Entstehen von aufgabengemäßer Zugehörigkeit verhindert, dysfunktionale Loyalitäten sowie Distanz zwischen den „Kooperationspartnern“ erzeugt. Die klare strukturelle Lösung dieses Kooperationsproblems – Entwicklerteams aus Ingenieuren und Meistern – wiederum scheitert an einer ungeklärten Konkurrenz auf Abteilungsleiter-Ebene sowie nicht ausreichend wahrgenommener formaler Macht.
- Ein Projektleiter erlebt sich ohnmächtig und reibt sich im Versuch, das Projekt dennoch zu stemmen auf, weil die Vermeidung der latenten Konkurrenz im Führungskreis verhindert, dass die Frage der Ownership für das Projekt geklärt und die personellen und finanziellen Ressourcen wirklich bereitgestellt werden. Der vermiedene Macht-Konflikt wird in die Person des Projektleiters verlagert, dessen Hilflosigkeit in ein Burnout führt.
- In einem Leitungskreis muss über die Verteilung der Arbeitslast auf verschiedene Teams entschieden werden. Die Konkurrenz der VertreterInnen der Teams wird tabuisiert und ein Klima des Misstrauens entsteht. Eine Einigung ist unmöglich, es entstehen immer wieder neue Patt-Situationen. Die Führungskräfte geraten gegenüber ihren Teams unter Druck, was ihre Position als Führungskraft schwächt und zugleich die latente Konkurrenz im Leitungskreis verschärft.

**Teams sind der Kristallisationspunkt der Organisationsdynamik.**

### **Erfolgreiche Organisationen brauchen Teams**

Binnendifferenzierung (Strukturierung der Abläufe, Hierarchisierung der Mitglieder) ist die Voraussetzung für den Erfolg einer Organisation. Ist sie erfolgreich, dann greifen die Arbeitsprozesse immer mehr ineinander – die Organisation wird immer komplexer und die Aufgaben können nicht mehr alleine innerhalb der hierarchischen Struktur bewältigt werden. Die Organisation braucht dafür Arbeitsgruppen und Projektteams. Sollte Teamarbeit früher die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und ihre Motivation steigern, so soll sie heute dazu dienen, die Informationskomplexität zu durchdringen, Entscheidungen in hochkomplexen Fragestellungen zu finden und Prozesse zu steuern.

### Teams sind der Agent von Veränderungen

Im Team begegnen die Organisationsmitglieder einander und der Organisation – die individuellen Belange treffen mit den Belangen der Organisation zusammen. Psychodynamik, Gruppendynamik und Organisationsdynamik greifen und wirken ineinander. In Teams kann deshalb die Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen sichtbar werden und Veränderungsimpulse können über die Gruppe hinaus wachsen. Die Organisationskultur ist getragen von den Wahrnehmungen und Einstellungen der Menschen. Gruppen sind am besten geeignet, hierin Veränderungen anzustoßen. Deshalb nennt Lewin das Team das Veränderungsinstrument Nr. 1 in Organisationen.

### Zwischen Teams und Organisation besteht ein Spannungsverhältnis

Teams folgen dem Prinzip der Selbstorganisation und des nicht-hierarchischen Handelns. In diesen Teams entwickeln die Individuen Autonomie. Das führt zu einem permanenten Spannungsverhältnis zwischen hierarchischer Über-/Unterordnung und individueller Autonomie, zwischen hierarchischer Einzelarbeit und notwendiger Teamarbeit, zwischen Organisationserfordernissen und Gruppenbelangen:

- Wie alle Gruppen entwickeln Teams Außengrenzen. Die Organisation aber verlangt von ihnen die Öffnung ihrer Grenzen, damit die Kooperation zwischen den Gruppen gelingt. Eine Folge ist, dass Vertreter/innen einzelner Gruppen z.B. in Projektteams sich einander annähern, wenn sie miteinander etwas aushandeln, und dadurch ihre Zugehörigkeit zu ihrer eigenen Gruppe gefährden.
- Die organisatorisch erforderliche personelle Fluktuation, die hohe kulturelle und fachliche Diversifikation der Teammitglieder und die kurzen Lebensspannen der Teams gefährden Kohäsion und Zugehörigkeit und damit deren Bestand und Arbeitsfähigkeit.
- Die Beschleunigung der innerorganisatorischen Prozesse kollidiert mit dem Zeitbedarf von Teamarbeit.
- Einzelne gehören verschiedenen Teams an. Das schwächt ihre Zugehörigkeit, Identifikation und Loyalität und beeinträchtigt damit auch ihre Verhaltenssicherheit.
- Konkurrenz zwischen Einzelnen und zwischen Gruppen wird komplizierter und schwerer greifbar. Konfliktlinien werden verwischt und in die Personen verlagert – mit weitreichenden psychischen und gesundheitlichen Folgen (wie z.B. Burnout).
- Der hohe Kontrollbedarf der Organisationen prallt auf die potentielle Unkontrollierbarkeit von Gruppenprozessen.

Der erhöhten Bedeutung von Teams steht somit die existenzielle Gefährdung ihres gruppalen Charakters gegenüber.

### Teams in Organisationen sind eine besondere Herausforderung.

Dies stellt Führung vor neue Herausforderungen:

- Die Gruppen können ihrer Bedeutung nur gerecht werden, wenn sie nicht durch gruppendynamische Konfliktlagen blockiert oder dem Group Think erlegen sind. Für ihre **Arbeitsfähigkeit** ist ein relativ reifer Entwicklungsstand der jeweiligen Gruppe, insbesondere ihre Fähigkeit zu **Feedbackprozessen** und zur direkten, differenzierten und offenen **Kommunikation** erforderlich.
- Immer mehr Verantwortung für Entscheidungen und Konfliktlösungen werden an Gruppen delegiert. Um zu tragfähigen Ergebnissen zu kommen, müssen die Mitglieder innerhalb dieser Gruppen aber auch die Gruppen untereinander ihre unterschiedlichen bis gegensätzlichen Interessen klären und aushandeln. Diese **Aushandlungsprozesse** erfordern eine hohe Gruppenkompetenz.
- Entscheidungsprozesse wie auch Koordination erfordern **Transparenz** hinsichtlich der Interessen, Ziele und Ressourcen – der Organisation, ihrer Teile und der einzelnen

- Mitglieder, sowie der Organisationsstrukturen und –prozesse. Solche Orientierung stärkt die Identität und Kohäsion und schafft Verhaltenssicherheit aber auch –flexibilität.
- Voraussetzung für all das ist **innerorganisatorische Selbstreflexion** und das Herstellen von Organisationsbewusstsein. Diese elementare Aufgabe einer Organisation stellt die Entwicklungsfähigkeit der Organisation her und erhält sie. Organisationen haben das zu organisieren – eine vordringliche Aufgabe von Führung.
  - Die notwendige Zunahme der (Selbst-)Reflexion insbesondere in Form von Feedback-Schleifen erfordert und bewirkt **Entschleunigung** – eine Paradoxie angesichts des schnellen Wandels, die ausgehalten werden muss.
  - Bis für eine Gruppe Klarheit entsteht und Entscheidungen tragen, herrscht eine Mehrdeutigkeit, die nach (vorschneller) Eindeutigkeit drängt. Die **Spannung dieser offenen Situation** lange genug auszuhalten, ist eine hohe Kunst, von der die Qualität der Entscheidung und vor allem auch ihrer Umsetzung abhängt.
  - Die komplexen Wechselbeziehungen zwischen Team, Organisation und Umwelt machen es erforderlich, deren **Rahmenbedingungen** zu erkennen und in der Kooperation zu berücksichtigen.

### Gruppendynamische Prozesskompetenz hilft.

Mit dem Wandel hin zu Horizontalisierung und Deregulierung von Organisationen, der Reduzierung von Hierarchieebenen und Erweiterung der Führungsspannen werden das Prozesswissen der Gruppendynamik und ihr Wissen um die Steuerung und Entwicklung von Gruppen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Handlungsrelevant wird dieses Wissen durch Intuition, wie sie in gruppendynamischen Lernformen entwickelt und gestärkt werden kann:

- Das Interaktionsgeschehen als „**Spiegelung**“ der Gruppen - und Organisationsdynamik verstehen und **diagnostisch nutzen**.
- **Differenziertes Feedback**, das die Zusammenhänge zwischen den Wahrnehmungen, Empfindungen, Kognitionen, Reaktionen und Handlungen der Beteiligten erhellt, hat ein hohes Entwicklungspotenzial. Es in einer Gruppe zu **initiieren**, ermöglicht dieser, sich mittels sukzessiver Feedbackschleifen selbststeuernd weiter zu entwickeln.
- Letztlich löst nur der konfrontative Teil eines Feedbacks Veränderungsimpulse aus. Es kommt auf eine Verbindung von Empathie mit Konfrontation in der „**haltenden Konfrontation**“ an, in der zunächst Spannung auszuhalten ist.
- Bei Veränderungen liegen immer verschiedene Kräfte im Widerstreit. Sie erzeugen ein Vor und Zurück, manchmal auch Stagnation und geben Aufschluss über die Fragen und Probleme, die die Gruppe bzw. Organisation lösen muss, um sich weiter zu entwickeln. Gerade die **Achtsamkeit für Widerstände** ist der Schlüssel zu neuen, dem Gesamten gerecht werdenden Lösungen.
- Mit dem dynamischen Geschehen „unterhalb der Oberfläche“ einer Gruppe oder Organisation umzugehen und zu einer Reifung des Systems beizutragen, erfordert die Fähigkeit, all die Widersprüche, Schleifen und die ganze Uneindeutigkeit der Komplexität aus und offen zu halten. **Ambiguitätstoleranz** widersteht der Versuchung zu vorschneller Eindeutigkeit. Die „Kultivierung der Unsicherheit“ fordert die ganze Person und wird mit zunehmender Komplexität immer wichtiger.
- Organisationen lösen die für alle sozialen Konstellationen bedeutsame Machfrage strukturell, was zu Kollisionen zwischen der formalen (Hierarchie) und der informellen (Beziehungs-) Macht, zwischen formalen Machtbefugnissen und Aufgabenerfordernissen und in der Folge Konflikt, Energieverschleiß und Stagnation führt. **Achtsamkeit für Machtprozesse** erst ermöglicht, diese zur Sprache zu bringen und die notwendige Transparenz herzustellen.
- Bei der hohen Komplexität, die Teams und Organisationen haben, hilft letztlich nur eines: **Stetige forschende Haltung!** – *das Grund-Paradigma der Gruppen- und Organisationsdynamik.*

Dem dienen die Angebote der Mitglieder der DGGO, auf den folgenden Seiten.