

NACHLESE ZUM 16. NASCHMARKT FRÜHSTÜCK AM 19.11.2019
MIT DOMINIK PESENDORFER, ANDREA SANZ, PHILIPP SCHIMEK UND JUTTA ÜBERACKER

Beiträge der Gruppendynamik zur Selbststeuerung in Organisationen



Das 16. Naschmarkt Frühstück hat sich mit dem Verfahren der Gruppendynamik und seinen Beiträgen zur Entwicklung von Selbststeuerung in Organisationen beschäftigt. Das Ringen um das „richtige“ Organisationsdesign hat lange Tradition. Derzeit werden fast manisch agile Strukturformen beschworen, um welches Problem auch immer zu lösen. Zweck und Ziel geraten aus dem Blick.

Durch vorangetriebene Spezialisierungen haben wir es aktuell mit einer enormen Breite und Tiefe in der Arbeitsteilung zu tun, wodurch die Integration geteilter Arbeit zunehmend spannungsreich wird (Siloeffekt). Die Versuche, Organisationen eine anschlussfähige Form zu geben, die Antworten auf Fragen in ihrer Umwelt bieten, haben sich mit der Zeit deutlich verändert. Dies hat sich – vereinfacht gesagt – von der strengen Hierarchie (Pyramide) über die Institutionalisierung notwendiger Konfliktbearbeitung (Matrix) und der konsequenten Ablauforientierung (Prozess) zur so genannten dynamikrobusten Arbeitsorganisation (Kreise) gewandelt. Die vertikale Differenzierung zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung wird von der Idee des strategischen Handelns in iterativen Schleifen abgelöst. Die Orientierung für Entscheidungen geht von innen nach außen – vom/von der Eigentümer*in zum/zur Kunden*in. Damit wird durchaus radikal experimentiert, was unter dem Motto „Unboss the company“ auch werbewirksam vermarktet wird.

Kritisch daneben stellen kann man die aktuellen Designversuche, dafür die Ressourcen des informellen Geschehens zu erschließen und erst recht wieder in starre Strukturen zu gießen. Als Beispiel sei hier die Tauglichkeit von „Konsent“-Entscheidungen als Strukturierungsform exemplarisch heran gezogen: War es früher die smarte Initiative einzelner Personen, sich vor der Umsetzung einer Idee mit anderen Schlüsselpersonen und Kund*innen zum Thema zu vernetzen, um die Idee zu prüfen und im Falle positiver Verstärkung (bzw. nicht allzu heftigen Widerständen) selbständig einer Realisierung zuzuführen. So sind das heute oftmals formale Regelungen in Arbeitskreisen, wie es etwa im Holokratie-Modell der Fall ist, die als erwartetes Verhalten für alle Mitglieder gelten.

Die vier Impulsgeber*innen und Gruppendynamik-Trainer*innen stellen in Frage, ob diese Regelungen der Psycho- und Soziodynamik gruppendynamischer Prozesse gerecht werden. Das Thema Selbstorganisation ist kein revolutionäres Modell, sondern ein über Jahrzehnte entwickeltes Bestreben, die Kreativität und Innovationskraft der Menschen in

Organisationen zu bewegen und zu nutzen. Mit steigendem Tempo und zunehmenden Effizienzgedanken werden diese Tugenden unter dem Titel „steigender Selbstorganisation“ wirtschaftlichen Zwecken unterworfen.

Die Impulsgeber*innen sind im Rahmen der Frühstücks-Veranstaltung der Geschichte der Selbstorganisation, den Beiträgen gruppendynamischer Settings und der Rückwirkung auf den Alltag von Organisationen nachgegangen.

Geschichte der Selbstorganisation

Der Blick in die Geschichte zeigt, dass das Gegensatzpaar Fremd- und Selbstbestimmung in Gruppen und Organisationen seit der „Entdeckung der Gruppendynamik“, respektive seit den Anfängen der sozialpsychologischen Forschung in den 1940/50er-Jahren, in den verschiedensten Facetten beschäftigt. Betrachtet man den Begriff der Selbststeuerung in gruppendynamischer Hinsicht heute, geht es im weitesten Sinne um (sach-)zielorientierte Selbststeuerung von Gruppen. Dies bedeutet in der Regel einen Abbau von bisher vorhandenen hierarchischen Organisationsformen – zumindest in Teilbereichen von Organisationen. Dieser Abbau von Hierarchien fokussiert dabei auf eine Erhöhung der Flexibilität und „Passung“ an die wirtschaftlichen Umweltaforderungen, die in vielen Gesellschaftsbereichen immer schnelllebiger werden.

Gesellschaftspolitische und ökonomische Beweggründe schlagen sich in unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit, aber auch in Organisationsdesigns nieder. Es wird von Hierarchiebedrohung, Alternativen zu Hierarchie, Hierarchiekrise oder aber Ent-hierarchisierung gesprochen. Dabei zeigen die Autonomiebewegungen der Geschichte deutlich, dass ein höherer Grad an Selbststeuerung in Organisationen nur gelingen kann, wenn gleichsam der Reifegrad an Gruppenkompetenz bei den Akteur*innen erhöht wird.

Beiträge gruppendynamischer Settings zur Entwicklung von Kompetenzen zum Umgang mit dynamischen Organisationsformen

Entscheidungskompetenzen werden zusehends in die Teams verlagert, mit der Absicht, dass diese, autonomere, schnellere und bessere Entscheidungen treffen können und somit einen Wettbewerbsvorteil für die Organisation erbringen. Selbststeuerung fordert in diesem Sinne ein hohes Maß an Kompetenz der Teams, Entscheidungen, die früher auf Basis klarer Hierarchien getroffen wurden, selbst auszuhandeln. Damit wird es notwendig, Einflussfaktoren wie Zugehörigkeit, Macht/Status, Nähe/Distanz als solche zu erkennen, zu benennen und in Entscheidungsprozesse miteinfließen zu lassen.

Was kann die Gruppendynamik als Methode nun dazu beitragen?

Gruppendynamisch inspiriertes soziales Lernen ist vor allem ein Lernen in und an der Erfahrung. Lerngegenstand sind die Wahrnehmungs- und Kommunikationsprozesse unseres sozialen Alltags und die Interaktionen und Wechselwirkungen, die sich daraus ergeben, wenn Menschen in Gruppen aufeinandertreffen.

Auch wenn dieses Lernen in der Regel auf die Erweiterung der beruflichen Fähigkeiten oder der Rolle zielt, erfasst es doch den Menschen als Ganzes und stellt somit eine Anforderung an Persönlichkeitsentwicklung dar. Hier schließt sich der Kreis: Hand in Hand mit selbstorganisierten Betriebsformen gehen Unsicherheits-Erfahrungen. „Unsicherheit nicht als Fehler im System zu betrachten, sondern als eine der wichtigsten Ressource der Selbstorganisation“ (Geremanis, 2016 zit. nach: Werro, 2018) deckt die Gruppendynamik als Methode der Selbsterfahrung ab.

Rückführung auf den Alltag in Organisationen

Abschließend stellten die Referent*innen ihre Erfahrungen als gruppendynamisch arbeitende Berater*innen zur Verfügung und berichteten, wie sie in der Praxis häufig auf Organisationen im Bereich Profit, Social Profit und öffentlicher Verwaltung, wie auch im Bildungs- und Gesundheitswesen treffen, wo derzeit in Teilbereichen strukturelle Neuerungen erprobt werden, die mit der Rücknahme von Führung und der Einführung von mehr Selbstorganisation zu tun haben.

Dabei werden nicht selten die Auswirkungen auf die Gesamtorganisation unterschätzt. Oft wird übersehen, dass sich verändernde Strukturen auf alle Prozesse der Zusammenarbeit Auswirkungen haben. So kommt es, dass die Ausgangssituation im Sinne einer tiefen Diagnose häufig zu knapp ausfällt – oder gar entfällt – und die psycho- und gruppendynamischen Konsequenzen des Umbaus nicht bedacht werden. Ein System strukturell umzustellen und neue Methoden einzuführen reicht jedoch nicht aus, um Eigenverantwortung zu initiieren. Eher besteht die Gefahr, dass sich die Mitarbeiter*innen damit alleine gelassen fühlen und erst recht keine Verantwortung übernehmen. *Woran liegt das? Was wird unterschätzt?*

Die Referent*innen resümieren: ohne VERANTWORTUNG keine SELBSTORGANISATION. Verantwortung kann jedoch nicht einfach so verordnet, sie kann nur angenommen werden. Die gute Nachricht: Es ist erlernbar, aber es erfordert Ressourcen, Zeit und Raum für Reflexion. Gruppendynamik ist eine Methode, die dafür geeignete Lernsettings offeriert.

Literatur

Werro, Evelyn (2018). Gruppendynamik. In: *Gruppendynamische Aspekte agiler Frameworks*. Wiesbaden: Springer, S. 17-26.