

The logo for 'tsO' is centered within a large orange circle. The letters 'tsO' are rendered in a bold, sans-serif font, with the 't' in white and 'sO' in dark blue. Below the letters, the text 'texte zur systemischen organisationsforschung' is written in a smaller, dark blue, sans-serif font.

tsO

texte zur systemischen
organisationsforschung

Discussion Paper

No. 24

Interview Ö1 mit Dr. Georg Zepke
zum Thema „Gruppendynamik“

Interview geführt von: Gudrun Stindl, ORF

The logo for 'ISO' is centered within a large light blue circle. The letters 'ISO' are rendered in a bold, sans-serif font, with the 'I' in dark blue and 'SO' in a lighter blue. Below the letters, the text 'institut für systemische organisationsforschung' is written in a smaller, dark blue, sans-serif font.

ISO

institut für systemische
organisationsforschung

Interview Ö1 Dr. Georg Zepke, ISO/Gudrun Stindl, ORF

Heute ist Gruppendynamik unser Thema. Die Frage ist, wo kommt die Gruppendynamik eigentlich her?

„Gruppendynamik“ wird in der Begrifflichkeit unterschiedlich verwendet. Einerseits ist Gruppendynamik ein Begriff, der darauf reflektiert, dass jede Gruppe - wir alle sind ja laufend in Gruppen, in Teams, in Arbeitszusammenhängen, in Freundeskreisen... jeder lebt viel Zeit seines Lebens in Gruppen - eine spezifische Dynamik besitzt, die auf eine besondere Entwicklung hat. Das ist sozusagen das Alltagsverständnis und auch eine legitime Art, wie man den Begriff „Gruppendynamik“ verwenden kann.

Andererseits, und das ist das, was uns hier weiter interessiert, ist Gruppendynamik auch eine sehr spezielle Lernform, um soziale Prozesse in Gruppen besser zu verstehen. Eine wissenschaftlich gut erprobte und auf eine lange Tradition zurückgehende konzeptuelle Herangehensweise, um über die spezielle Dynamik und die eigene Involviertheit in soziale Prozesse zu lernen.

Hier ist es interessant, einen Blick darauf zu werfen, wo dieses Konzept herkommt. Dazu gibt es eine schöne Gründungsgeschichte wie die Gruppendynamik erfunden wurde, wo sie herkommt. Es lässt sich sozusagen punktgenau definieren. Im Jahr 1946 hat Kurt Levin gemeinsam mit den Kollegen Bradford, Benne und Lippitt ein Seminar zur sozialen Kompetenz in der Aktionsforschung angeboten und dabei eine interessante, eher zufällige Entdeckung gemacht. Als die Trainer am Abend zusammengesessen sind und bei diesem eher klassisch angelegten strukturierten Seminar den Prozess reflektiert haben und überlegt haben, was ihnen zur Entwicklung der Gruppe und der Interaktion zwischen den Teilnehmer_innen aufgefallen ist und was man anders machen könnte, Dabei hab Teilnehmer_innen sich zu diesen Reflektionen eher zufällig dazugesetzt und es wahnsinnig interessant gefunden, was die Trainer_innen über das Seminar erzählen Die Teilnehmer_innen haben es selbst ebenfalls kommentiert und ihre Einschätzung dazugeben. Und hier hat sich zunehmend herausgestellt, dass dieses Nachdenken über soziale Prozesse und das gemeinsame, diskursive Aushandeln der Wahrnehmungen der Dynamik in der Gruppe immer spannender geworden ist und diese Gespräche eigentlich zunehmend interessanter als das Grundthema des Seminars wurden. Und das war der Entwicklungsschritt in Richtung zur Lernform „Gruppendynamik“: in sehr spezieller Art und Weise, nicht durch Simulation von Rollenspielen, nicht über Spiele oder Übungen, sondern über das sehr konkrete gemeinsame Hinschauen auf einen sozialen Prozess einer konkreten real existierenden Gruppe im „Hier und Jetzt“, genauer darauf hinzuschauen hier was passiert:.. Welche Prozesse gibt es? welche Widersprüche? wie entwickelt sich die Gruppe? Welche Rollen werden wie wahrgenommen? Welche Allianzen und Strukturen entstehen? wie wird mit den zentralen Themen Einfluss, Macht, sowie mit Vertrauen und Nähe umgegangen? welchen Weg beschreitet dabei diese konkrete Gruppe. Das ist die Pointe der Gruppendynamik.

Was bringt mir das jetzt, wenn ich mich als Gruppe diesem Prozess aussetze?

Einerseits bringt es den beteiligten Personen etwas und es bringt der Gruppe etwas. Den Beteiligten ermöglicht es eine sehr spezielle Qualifizierung hinsichtlich eines Sensoriums für soziale Prozesse. Wir befinden uns laufend in sozialen Prozessen, wir alle haben natürlich ein Sensorium dafür, aber wir alle wissen und spüren auch, dass

vieles was relevant ist, eigentlich unter der Oberfläche schlummert und in der Regel nicht explizit darüber gesprochen wird und das spüren wir tief in uns. Gruppendynamik-Seminare bieten die einmalige Gelegenheit, einen Blick unter diese Decke zu werfen, zu sehen, was an unterschwelligem Themen vorhanden ist, diese gemeinsam auszuleuchten und vor allem auch selbst zu lernen, was der eigene Beitrag dabei, die eigene Rolle, ist. Wo unterscheidet sich möglicherweise mein Selbstbild vom Fremdbild der anderen...

Insofern halten wir es für eine ganz zentrale Qualifizierung für Personen, die häufig in sozialen Systemen, in Gruppen und Teams arbeiten, aber natürlich insbesondere auch für Personen, die Gruppen, Teams und Abteilungen leiten – Führungskräfte, natürlich auch Berater_innen und Lehrer_innen -

Wenn man ein gruppendynamisches Seminar durchführt, ist dies etwas, was sehr zeitintensiv ist? Wir leben in einer Zeit, wo Zeit knapp ist. Wie begründet man dann die Teilnahme an einem derartigen Seminar, wenn man nicht etwa studiert, sondern voll berufstätig ist? Wie begründet man, dass man sich dafür etwa eine Woche freinehmen muss? Ist der Mehrwert tatsächlich so hoch?

Ja, Sie haben Recht. Die klassische Gruppendynamik ist ein Seminarformat, das 5-6 Tage dauert und wo die Überzeugung dahintersteht, dass eine gewisse Tiefe an Prozessreflektion nur dann möglich ist, wenn man sich die Zeit dafür nimmt. Natürlich kann man auch kurze Seminare zur Teamentwicklung mit Rollenspielen mit Theorieinputs etc. abhalten. Nichtsdestotrotz, wenn man tatsächlich interessiert ist, diese Prozesskompetenz und soziale Grundfertigkeit zu lernen, um den Blick dafür zu schärfen und den Raum zu haben, die eigene Betroffenheit näher in Augenschein zu nehmen und Raum dafür zu haben, auch einmal Dinge zu hören, die man vielleicht nicht so gerne hört, dazu braucht es sicher einen Rahmen und entsprechende Zeit. Wir glauben, dass es gibt viele Dinge, die man schnell und effizient durchführen kann, wenn es jedoch um vertieftes soziales Lernen an der Schnittstelle zwischen Person und Gruppe geht, ist man gut beraten, sich die Zeit zu nehmen, hier auch genauer hinzusehen. und es benötigt auch Zeit, um den Prozess gut abzuschließen.

Das gilt jetzt nicht nur für den psychosozialen Bereich, sondern sie würden das auch klassischen Wirtschaftsunternehmen, technischen Unternehmen – egal welche Branche – empfehlen. Überall, wo es um das Thema Führung und Zusammenarbeit geht, halten sie das für eine ganz clevere Sache, sich damit einmal auseinanderzusetzen? Verstehe ich Sie richtig?

Ja, sowohl im Wirtschaftsbereich als auch im Non-Profit-Bereich. Gerade im Wirtschaftsbereich hat die Gruppendynamik immer schon eine Tradition bei Führungskräften als wesentlicher Qualifizierungshintergrund gehabt. Oft haben im Non-Profit-Bereich, im sozialen Bereich, viele Personen ohnedies eine psychosoziale Ausbildung, oft Fertigkeiten, Techniken, therapeutische Ausbildungen, um ein gutes Gespür für Interaktion zwischen Einzelpersonen zu haben. Das, was in der Gruppendynamik aber anders ist, ist, dass trotz des Selbsterfahrungscharakters der Blick nur am Rande in die Individualpsychologie, in die Biografie, in die persönlichen Tiefen...., geworfen wird, sondern dass es vor allem darum geht, den Zusammenhang zwischen dem, was bei mir als Person passiert, was es bei mir auslöst und dem, was es sozusagen auch mit dem sozialen System „Gruppe“, mit dem Team, zu tun hat, hergestellt wird. Das ist etwas, was wir einen systemischen Blick nennen. Das heißt, zu sehen, dass vieles, was uns emotional aufwühlt und berührt, eben nicht nur mit

unserer ganz persönlichen Biografie und mit uns selbst zu tun hat. Manchmal erleben wir und spüren wir auch etwas, was wir nur dann gut verstehen können, wenn wir auch einen Blick dafür bekommen, dass es eine Resonanz, eine Reaktion auf strukturelle Dilemmata ist. Auf etwas, wo man quasi „Sprachrohr der Gruppe“ wird und vielleicht etwas erlebt, was gar nicht so viel mit mir persönlich zu tun hat, sondern mit dem, was die Gruppe, die Organisation, vielleicht auch manchmal die Gesellschaft, gerade umtreibt. Das auseinanderzuhalten ist meiner Überzeugung nach eine Grundfertigkeit, die immer wichtiger wird.

Sie haben eben das Stichwort gegeben „immer wichtiger wird“. Sie haben unlängst gesagt, dass die Gruppendynamik, die ja 1946 erstmals so entstanden ist, ein Revival erlebt, bzw. dass sie gerade jetzt besonders wichtig ist. Wie kommen Sie zu der Erkenntnis?

Grundsätzlich hat die Gruppendynamik eine Hochblüte in den 60-iger, 70-iger Jahren erlebt, allerdings auch mit einer berechtigten Kritik, der sie sich auch immer wieder ausgesetzt sehen musste, nämlich, dass oft in einer gewissen Naivität, Teams und Gruppen als Alternativmodell zur als entfremdet erlebten Organisation, inszeniert worden sind, in der Hoffnung, durch mehr Teamarbeit Organisationen menschenwürdiger zu gestalten und damit auch Hierarchie und Machtunterschiede zur Gänze abzubauen. Das ist wahrscheinlich nicht ganz falsch, aber war oft ein bisschen zu naiv gedacht. Es wurde dabei unterschätzt, dass Gruppen und Organisationen sehr unterschiedliche Logiken haben. Man kann Organisationen nicht durch Gruppen ersetzen,

Aber, und das ist aktuell wahrscheinlich noch spürbarer als vor ca. 40, 50 Jahren, die Fähigkeit sich in Gruppen rasch zurechtzufinden, sich auch kurzfristig in temporäre Arbeitsgruppen - in agile Task-Forces, die für zwei Monate einen Veränderungsprozess betreiben sollen und dann wieder auseinander gehen oder in Projektgruppen aktiv zu sein oder sich in rasch wandelnden Führungsteams zu orientieren gewinnt an essentieller Bedeutung. Diese Fähigkeit, schnell in Gruppen einzusteigen, sich dort zu orientieren und individuelle und als Gruppe handlungsfähig zu sein, eine Gruppenidentität zu bilden und auch wieder auseinanderzugehen... wird in unserer dynamischer werdenden Welt immer wichtiger. In unserer VUKA-Welt wie man oft auch sagt, einer Welt, die von Volatilität, - also von Unabwägbarkeit -, von Unsicherheit, von Komplexität, und von Ambivalenz und Ambiguität gekennzeichnet ist. Und ich glaube, diese VUKA Faktoren machen deutlich: wir leben in einer Zeit, wo es schwieriger ist, Sicherheit zu bekommen und wo man eine verstärkte Fertigkeit benötigt, in unsicheren Situationen trotzdem handlungsfähig zu bleiben und Orientierung zu finden.

Das ist nun eine große Herausforderung. Einerseits leben wir in einer sehr dynamischen Welt wo sich ständig etwas verändert, was einer sehr hohen sozialen Kompetenz bedarf, und andererseits wächst jetzt eine Generation nach, die in einer mittlerweile recht digitalen Welt aufgewachsen ist, die vielleicht manchmal weniger menschlichen Kontakt hat, als andere Generationen. Ist das vielleicht auch ein Grund, warum die Gruppendynamik für jüngere Menschen einen hohen Wert hätte, um sich wirklich einmal in einem Freiraum zu spüren - ohne großen Konkurrenzdruck?

Ja, Digitalisierung, Neue Medien verändern unsere Welt natürlich ganz grundlegend und verändern die Art, wie wir an Dinge, auch an Kooperationen, herangehen. Das was gerade auch durch Neue Medien immer deutlicher wird ist, dass zunehmend mehr

relevante Interaktionen stattfinden, ohne dass man unmittelbar Face-to-Face zusammensitzt, auch oft über Kontinentgrenzen hinweg - medial unterstützt. Gleichzeitig entwickeln gerade Personen, die sehr häufig virtuell kooperieren, die in hohen Ausmaß darauf angewiesen sind, über Neue Medien in Kontakt zu treten.... Gerade solche Medien routinierten Personen entwickeln oft ein Gespür dafür, dass soziale Medien für manche Themen zwar unglaublich effizient sein, es aber auch Themen gibt, etwa wenn es um Konflikte und Meinungsverschiedenheiten geht, aber auch wenn eine diskursive Entwicklungen einer gemeinsamen Sichtweise oder Vision nötig ist - , wo ein unmittelbarer Kontakt, ein gemeinsames, auch körperliches Zusammensetzen und auch ein gewisses „sich dafür Zeit nehmen“, notwendig ist. Auch das ist eine Fertigkeit, die an Bedeutung gewinnt: Unterscheiden zu können, wann man Besprechungen verkürzen kann und man Aufgaben besser in Arbeitspakete unterteilen, wann kann man Dinge sehr effizient mit Hilfe Neuer Medien abarbeiten kann Aber umgekehrt auch zu wissen, was Fragen, Themen, Situationen sind, die im Gegenteil mehr Zeit benötigen und die die unmittelbare Interaktion brauchen. Das zu unterscheiden, dafür ein Gefühl zu bekommen, das gewinnt an Bedeutung.

Ein zweiter Aspekt, den Sie auch angesprochen haben, sozusagen generell die Veränderungen in der jüngeren Generation, dass viele soziale Erfahrungen indirekt über Neue Medien passieren. Das stimmt wohl, das würde ich aber nicht grundsätzlich problematisch sehen Es ist eine Realität die auch neue Stärken und Fähigkeiten hervorbringt. Kinder und Jugendliche der neuen Generation haben oft einen viel breiteren Erfahrungs- oder Wissenshintergrund und sind mit einem viel breiteren Themenspektrum konfrontiert als es in unserer Generation der Fall war, und auch hier – gerade deswegen – wächst auch die Sehnsucht danach, diese Erfahrungen mit dem realen Leben, mit der realen Interaktion auch den Unzulänglichkeiten der realen Welt wieder in Kontakt zu bringen und zu verknüpfen.

Das heißt, man muss auch lernen, in Gruppen Konflikte auszutragen, weil das lernt man jetzt in der digitalisierten Welt nicht so. Da kann man sich ja schnell zurückziehen, während wenn man mit Menschen konfrontiert ist, Face-to-Face, dann braucht es schon auch eine Fertigkeit, damit umgehen zu können. Das können ja auch viele Erwachsene in unserer Generation nicht, Das eist eine Fertigkeit, die man in einem solchen gruppendynamischen Seminar auch erfahren kann?

Natürlich. Das sind Dinge, die man selbstverständlich nicht durch Zusehen, nicht durch Medien, nicht durch YouTube, auch nicht durch schnelle Rezepte, oder durch „zehn Tipps der Teamarbeit“, - egal, ob es ein schickes YouTube-Video oder ein altmodisch zu lesender Ratgeber oder auch ein kurzes eintägiges Seminar ist – lernen. Nicht dass das falsch wäre, was da vermittelt wird, aber um tatsächlich Fertigkeiten zu entwickeln, und das weiß jeder und spürt jeder, da braucht es vor allem auch das eigene Erleben, und ausreichend Zeit, das Erlebte zu verarbeiten.

Abschließende Frage: Das heißt, emotionales Lernen funktioniert anders als rationales Lernen?

Ja. Ein Faktor, der vielleicht hier auch dazu passt, und, der oft zitiert wird ist der Begriff der „psychologischen Sicherheit“. Dieser Faktor hat sich interessanterweise gerade auch bei Studien zur erfolgreichen Teamarbeit im IT-Bereich, was kennzeichnet Hochleistungsteams, was kennzeichnet tatsächlich Teams die erfolgreich sind?... als wesentlich gezeigt. Die Grundannahme bei Studienbeginn war eigentlich, dass der zentrale Erfolgsfaktor die Zusammensetzung des Teams ist und interessant war, dass

das die Studien ergeben haben, dass natürlich Teamzusammensetzung und ein ausgewogenes Portfolio unterschiedlicher Fertigkeiten und Zugänge durchaus wichtig sind, es aber ein Faktor wesentlicher ist nämlich „psychologische Sicherheit“ Und das lässt sich nur mit erfahrungsorientierten, emotionalen Lernen wie bei der Gruppendynamik vermitteln. Mit „psychologischer Sicherheit“ ist gemeint, die Sicherheit zu haben, in einer Gruppe, in einem Team Risiken eingehen zu können. Dass genug Vertrauen vorhanden ist, um auch einmal etwas ausprobieren zu können und Konflikte ansprechen zu können, um schwierige Themen aushandeln zu können. Das heißt ein gemeinsamer, robuster Vertrauensschirm, der eben - und das ist wichtig auseinanderzuhalten - nichts mit einer harmonischen „wir-haben-uns-alle-lieb-Kultur“ zu tun hat, sondern eher im Gegenteil, der nur durch nur durch das Erleben von erfolgreich gelösten Konflikten, von ausgetragenen Meinungsverschiedenheiten, auch mit schwierigen Phasen und mit , von verwirrenden Situationen, verbunden ist. Das ist ein Weg, wo man es sich nicht leicht machen kann, und der sozusagen nicht mit der Seilbahn auf den Gipfel führt. Psychologische Sicherheit wird man nur entwickeln, wenn man tatsächlich den Gipfel mit der eigenen Kraft erreicht und vielleicht sich auch das eine oder andere Mal ein bisschen verlaufen hat aber dabei etwas Neues entdeckt hat, was man zuerst gar nicht entdecken wollte.

Das heißt, die psychologische Sicherheit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für jedes Team und jede Gruppe, weil dadurch kann ich etwas riskieren. ich kann riskieren, eine Idee preiszugeben, die vielleicht auf den ersten Blick komisch erscheint, aber auf den zweiten Blick das Team und die Gruppe weiterbringt. Und es geht auch darum, dass ich die psychologische Sicherheit habe, wenn ich z.B. eine andere Meinung habe als die Mehrheit im Team oder in der Gruppe, dass die Gruppe, das Team, das aushält und dass das befruchtend ist und dass es nicht zerstört wird. Das ist psychologische Sicherheit?

Ja, das Vertrauen zu haben, dass ich mich zwar nicht notwendiger Weise damit durchsetzen werde, dass ich mich aber frei genug fühle, mich auch mit unpopulären oder intimen Dingen äußern zu können. Das kennt jeder von uns, diesen Unterschied zwischen Teams, Gruppen, egal, ob im Arbeitskontext oder im privaten Kontext, wo ich immer den Eindruck habe, ein Großteil von dem, was mich eigentlich beschäftigt, was mir durch den Kopf geht, was mir durch den Bauch geht, wird von mir zurückgehalten, oder ob ich das Gefühl habe, mich völlig frei äußern zu können. Man muss ja nicht immer alles sagen und äußern was einem durch den Kopf geht, aber doch das Vertrauen zu haben, meine wesentlichen Anliegen, Wünsche, Bedenken, auch einmal schwierigere, konflikthafte Emotionen äußern zu können, ohne dass ich damit Gefahr laufe, dass der gesamte Kontakt dadurch kaputtgehen könnte. Das ist psychologische Sicherheit. Ein Vertrauensschirm. Und je virtueller die Kontakte werden, je loser wir miteinander kooperieren, je schneller sich unsere sozialen Zusammenhänge ändern, je mehr Flexibilität uns in der beruflichen Entwicklung, aber auch in der Form, mit wem wir wie intensiv sozial zusammenarbeiten... abverlangt wird also, je mehr unser soziales Leben flexibilisiert wird, desto bedeutsamer wird der Faktor Vertrauen und Sicherheit. In sich selbst Vertrauen haben, aber auch die Sicherheit, einen souveränen Umgang im Unabwägbareren zu haben.

Gut. Gibt es aus Ihrer Sicht noch etwas?

Ja, vielleicht zwei Gedanken, die man noch deponieren kann,

Das eine ist ein Aspekt, warum ich den Eindruck habe, dass die Bereitschaft, sich auch auf längere Prozesse – etwa ein mehrtägiges Gruppendynamikseminar - und auf längere Qualifizierungsschritte einzulassen trotz der Schnelllebigkeit in unserer Zeit dennoch gegeben ist. Es ist die ernüchternde Erfahrung, die in den letzten Jahrzehnten mit heilsversprechenden Tools gemacht wurde. Es gab schon eine Zeit, wo die Managementliteratur mit vielen Ratgebern überschwemmt wurde, mit sehr vielen Instrumenten, die die vielfältigen Probleme und Widersprüche, mit denen wir tagtäglich als Mitarbeiter, Führungskräfte und generell als Menschen konfrontiert sind, zu lösen versprochen wurde. Gleichzeitig mehren sich die ernüchternden Erfahrungen: „Ja, es stimmt eh, aber was hilft mir das weiter?“, und damit, mit dieser ernüchternden Erfahrung mit solchen heilsversprechenden einfachen Tools wächst glaube ich auch die Bereitschaft, ein wieder verstärkt auf die Suche zu gehen und das Verständnis dafür, dass es eben für die meisten Fragen keine eindeutigen Lösungen gibt, sondern dass man eben genau hinschauen muss.

Ein zweiter Gedankenstrang der ein bisschen in eine ähnliche Richtung geht, der die organisationalen und unternehmerischen Konzepte betrifft. Nicht nur bei Personen sondern auch bei Organisationen und in Unternehmen egal ob in wirtschaftlichen oder in Non-Profit-Unternehmen, beobachten wir aktuell, intensive Suchbewegungen nach neuen Organisationsformen, nach anderen Formen der Führung, nach anderen Modellen der Work-Life-Balance, nach Formen wertbasierter und gesellschaftlich verantwortungsvoller zu arbeiten. Dazu werden auch immer wieder neue Konzepte entwickelt, Experimente durchgeführt, mit neuen Praktiken Erfahrungen gesammelt. Exemplarisch werden etwa im IT-Bereich mit den Stichworten Agilität und Scrum neue, weitaus schnellere Projektformen etabliert, die sehr stark auf Selbststeuerung setzen und ein völlig anderes Verständnis von Projektmanagement und Projektführung mit sich bringen. Es gibt aber auch neue Organisationsformen in denen ganz anders entschieden wird, wo etwa auf soziokratische, egalitärere, führungsärmere Strukturen gesetzt wird, z.B. über Holacracy das in vielen Unternehmen in Amerika angewandt wurde, wo auch mit sehr stark selbststeuernden Formen experimentiert wird. Das ist ein Trend, den man in vielen Bereichen wahrnimmt.

Auch hier ist deutlich, der Stein der Weisen ist noch nicht gefunden, aber die Suche ist der richtige Weg und was hier schon auch bei den Konzepten, die gut funktionieren deutlich wurde, dass der zentrale Erfolgsfaktor weniger das Instrument, das Tool, die ganz konkrete Struktur ist, sondern es wesentlich ist neue Organisationsmodelle auch mit den entsprechenden sozialen Fertigkeiten zu leben und die Bereitschaft und auch das notwendige Rüstzeug dafür zu entwickeln, sich auf den sozialen Prozess der notwendig ist, mit diesen neuen Arbeitsformen etwas Neues zu entwickeln, einzulassen. Dazu braucht es soziale Fertigkeiten und hier ist wahrscheinlich eines der interessantesten Experimentierfelder wo man diese Fertigkeiten schärfen und neue Kooperationsformen auch einmal ausprobieren kann, ohne dass es gleich unternehmerische und monetäre Konsequenzen hat, die Gruppendynamik.