



Gruppe und Organisation

 von
 Lothar Franz

Die besondere Bedeutung von Großgruppen und Gruppendynamik in Veränderungsprozessen

Gruppen- und Teams haben für jeden ‚irgendwie‘ einen hohen Stellenwert. Sie sind die Orte, an denen gelernt, gespielt, Freude erlebt wird. Aber auch unerbittliche Auseinandersetzungen und Kämpfe finden hier statt. Kurzum: hier bilden sich Identitäten, angenehme und unangenehme. Das Lernfeld Gruppe begleitet unser Leben von Beginn an. Über familiäre Gruppenverbände, Kindergarten-, Freizeit-, Sport- und (Hoch)schulgruppen bis hin zu Arbeitsgruppen und Teams in Organisationen sind wir – mehr oder wenig freiwillig – in Gruppenprozessen eingebunden. Gruppen- und Teamfähigkeit sind unabdingbare Voraussetzung für die meisten Tätigkeiten. So sollen optimale Abläufe und Synergieeffekte sichergestellt werden. Großgruppenformate wie Open Space oder Zukunftskonferenz sind häufig genutzte Verfahren, um ganze Organisationen oder Abteilungen direkt und zeitgleich zu erreichen: für nachhaltige Veränderungsprozesse. Aber auch Großgruppenverfahren haben ihre Grenzen. Prozessberatung in kleinen Gruppen kann hier eine sinnvolle Ergänzung bieten: die Gruppe ist allgegenwärtig. Ihre tragende Rolle in Unternehmen erklärt sich durch ihre mittelnde Funktion zwischen dem Individuum und der Organisation. Sie gut bewegen und motivieren zu können, ist vorrangige Führungsaufgabe.

Lothar Franz, Diplom-Pädagoge, Organisationsberater und Trainer bei mitte consult, berät seit vielen Jahren Personen, Gruppen und Organisationen in Veränderungsprozessen. Hier ist er dem Phänomen der Gruppe als machtvolem Veränderungsfaktor nachgegangen.

■ Organisationslogik & Regelwerke

Im Rahmen von Veränderungsprozessen haben Organisationsentwickler zahlreiche Ansatzpunkte auf unterschiedlichen Ebenen entwickelt:

- das Individuum
- die Gruppe
- die Beziehung zwischen Gruppen
- das Unternehmenssystem
- die Beziehung zwischen Organisationen bzw. Unternehmen.

Je mehr in Richtung Organisationsebene agiert wird, desto strukturbezogener sind die Arbeitsprinzipien. Direkte Face-to-Face-Kommunikation zwischen den Beteiligten nimmt ab. Berichtswesen entsteht, regulierte Kommunikationsabläufe, Bürokratien, Gremienkulturen. Das Ziel all dieser Aktionsebenen: Komplexität zu reduzieren. Aus Sicht der Organisationslogik wird alles „einfacher“.

Haben sich solche Regelwerke einmal etabliert, wirken sie selbstverstärkend.

„Das haben wir schon immer so gemacht“ - ein klarer Ausdruck dieser organisatorischen Verfestigung. Kollektive Regeln und Normen haben enormes Beharrungsvermögen. Das Not-invented-here-Syndrom sabotiert Neues. Ein verletzter Systemstolz – so Fritz

ständliche Wunsch, Risiken in Veränderungsturbulenzen zu minimieren, führt paradoxerweise dazu, dass sie eher wahrscheinlicher werden. Was tun?

■ Gruppe als Veränderungsfaktor Nr. 1

Hier bekommt die Gruppe eine wichtige Funktion. Der bekannte Feldforscher Kurt Lewin hat schon in den 40er Jahren herausgefunden, dass in Veränderungsprozessen die Gruppe der Veränderungsfaktor Nr. 1 ist. Im 2. Weltkrieg untersuchte er labormäßig, wie in den USA das Essverhalten der gesamten (!) Bevölkerung beeinflusst werden kann, um einer drohenden Lebensmittelverknappung zu entgehen. Er entwickelte zwei unterschiedliche Veränderungssettings, wie mit dem zu erwartenden Widerstand am Besten umzugehen sei. Zum einen wurde in „Vortragsgruppen“ versucht, die Teilnehmer mit fachlichen und wissenschaft-

Literatur-Tipps zum Einstieg

König, Oliver / Schattenhofer, Karl
Einführung in die Gruppendynamik,
Carl-Auer-Verlag 2006

Reddy, W. Brendan
Prozessberatung von Kleingruppen,
Rosenberger Fachverlag 1997

Holmann, Peggy / Devane, Tom
Change Handbook, Zukunftsorientierte
Großgruppen-Methoden,
Carl-Auer-Verlag 2002

Simon – ist Ausdruck der emotionalen Natur dieses Widerstands. Der ver-

lich abgesicherten Informationen zu überzeugen. In anderen „Diskussionsgruppen“ wurde lediglich die Problemlage geschildert, auf die Bedeutung veränderter Nahrungsgewohnheiten hingewiesen und dann die Diskussion eröffnet. Das relevanteste Ergebnis war, dass in den interaktiven Diskussionsgruppen die Menschen leichter neue Verhaltensweisen und Organisationsformen annehmen und entwickeln konnten. So motivierte sie die eigene aktive Veränderungs- und Entscheidungsbeteiligung. Und die mit Veränderungsforderungen oft einhergehenden Befürchtungen relativierten sich, da die Gruppe als ganzes und nicht einzelne Personen mit der Veränderungsnotwendigkeit konfrontiert war. Erst der intensive Austausch mit anderen Personen bewirkte Veränderungsbereitschaft und -ideen.

■ **Konsequenzen für Veränderungsprojekte**

Das deutlich bessere Abschneiden der interaktiven Gruppen zeigte damals schon Wege auf, die heute konsequent in Methoden zur Mitarbeiterbeteiligung münden. Dieser Ansatz setzt auf:

- Aktivität, Selbstorganisation und Kreativität aller Beteiligten – statt passives Ausführen von Handlungsanweisungen
- Gruppenintervention, die Mitarbeiter und Führungskräfte als Gruppenmitglieder ansprechen: das „wir“ wird so eine stützende Komponente

■ **Das Feuer großer Gruppen**

Großgruppenverfahren wie Open Space oder Zukunftskonferenz verbinden dieses gemeinschaftliche Wir-Erlebnis, die Erfahrung der Verbundenheit und Zugehörigkeit zur Organisation mit der Erfahrung an Entscheidungsprozessen teil zu haben. Bis zu mehrere hundert Personen können so gemeinsam an einem Thema arbeiten: je nach Design in festgelegten Abfolgen von großen Plenarsitzungen, kleineren Arbeitsgruppen und Pausen. Letztere werden im Open Space-Format als ein prägendes Stilelement eingesetzt. Ausgehend

von Erfahrungen, dass bei Kongressen die wichtigsten Kontakte in den Pausen stattfinden, wird den TeilnehmerInnen des Open Space durch ein klares Regelwerk gewissermaßen verordnet, dass zu tun, was sie wollen. Ein Open Space entspricht in zentralen Ablaufphasen – salopp formuliert – einer groß aufgeblasenen Kaffeepause, in der die richtigen Personen an den wichtigen Themen arbeiten.

setzungslos. Es bedarf gründlicher Vorarbeiten. Schon im Vorfeld werden Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen betroffenen Organisationsteilen mit einbezogen. Ihre konkrete Erfahrung, ihr Insiderwissen einzubinden ist ein absolutes Muss. In solchen Planungs- und Steuerungsgruppen wird das große Ganze auf einer Mikroebene abgebildet. So können Stimmungen, Meinungen, Vorbehalte und

bewährte Großgruppen-Formate			
Open Space (Impulskonferenz)	Future Search (Zukunftskonferenz)	Whole Scale Change (Strategiekonferenz)	Appreciative Inquiry (Wertschätzende Untern.-Entw.)
Dauer 0,5 bis 3 Tage	Dauer 3 Tage	Dauer 2 bis 3 Tage	Dauer 1,5 bis 3 Tage
10 bis einige 100 Personen	40 bis 72 Personen	ab 50 Personen	15 bis einige 100 Personen
setzt Energie frei und gibt Impulse, ermöglicht viele Ideen zusammenzutragen	entwickelt gemeinsame Zukunftsbilder, setzt verbindliche Ziele und Maßnahmen	informiert über konkrete Veränderungsabsichten der Leitung, optimiert die Strategie, aktiviert und motiviert	knüpft an positive Erfahrungen als Energiequelle an, um strukturiert Vision und Umsetzung zu entwickeln

■ **Selbstorganisation & Kreativität**

Hier wirkt das zentrale „Gesetz der zwei Füße“: jede teilnehmende Person entscheidet selbst, wo und wie lange sie sich an den Tagungsaktivitäten beteiligt. Diese vorgeschriebene – nicht nur erlaubte – Haltung kann Führungskräfte zunächst sehr irritieren: steuernde und kontrollierende Hierarchie wird zugunsten einer freien und kreativen Selbstorganisation zumindest teilweise suspendiert. So entsteht dynamisches und energiegeladenes gemeinsames Handeln.

Arbeitsergebnisse werden mit Unterstützung des Großgruppenmoderators (Facilitator) und seines Mitarbeiterstabs laufend dokumentiert und schließlich zur weiteren Verwendung in der Organisation aufbereitet.

■ **Voraussetzungen**

Der im Rahmen solcher Großgruppenprozesse erwünschte „Ruck durch die Organisation“ ist jedoch nicht voraus-

Stolpersteine antizipiert und vorausschauend berücksichtigt werden.

■ **Nadelöhre & Fallstricke**

Wer einen Open Space oder vergleichbare Großgruppenformate erlebt hat, kennt die auch in der Fachliteratur beschriebene begeisternde Kooperation und das motivierende Erlebnis des Gemeinschaftsgefühls. Diese starke emotionale Wirkung verstellt jedoch manchmal den Blick für die Gefahr möglicher Fehleinschätzungen. Die Dynamik der Gruppe zieht alle in ihren Bann. Schnell werden individuelle und organisatorische Grenzen übersehen oder in ihren Bedeutungen unterschätzt.

■ **Event statt Beteiligung**

So sind Mitarbeiter und Führungskräfte eingeladen, sich zu beteiligen und zu engagieren. Aber sich daraus ergebenden Erwartungen und Konsequenzen werden in ihrer Tragweite oft unterschätzt. Im ungünstigen Fall

wird alles lediglich als ein einmaliges Event erlebt, das letztendlich nur als Unternehmenshighlight in Erinnerung bleibt. Nachhaltige Beteiligung ist so nicht möglich.

■ **Fallen der Umsetzung: ein Beispiel**

In einem Unternehmen mittlerer Größe wurden in enger Zusammenarbeit mit der gesamten Belegschaft Leitlinien für die zukünftige Zusammenarbeit aufgestellt. Nach einem Jahr stellte eine betriebsinterne Beratungsgruppe fest, dass die selbst erstellten Arbeitsprinzipien nicht in konkrete Handlungen umgesetzt wurden. Die vereinbarte intensivere Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen blieb aus, wie die Mitwirkung an Entscheidungsprozessen oder die in Aussicht gestellte transparente Unternehmenskommunikation. Die einen sagten beruhigend: „Der Prozess ist noch in der Entwicklung.“ Andere meinten enttäuscht: „Er wurde abgebrochen.“ Was war passiert?

Im Rahmen der Rekonstruktion der Ereignisse stellte sich heraus, dass zentrale Entscheidungsträger im Rahmen der eingesetzten Großgruppenverfahren entweder nicht wirklich beteiligt waren bzw. ihre eigenen Fähigkeiten überschätzten, die anspruchsvollen Leitsätze in praktisches Führungsverhalten umzusetzen.

Sie waren gewissermaßen von der Organisation – über die Großgruppe – beauftragt (besser: überrumpelt) worden, diese gemeinsam entwickelten Leitsätze und die damit verbundenen Werte zu praktizieren.

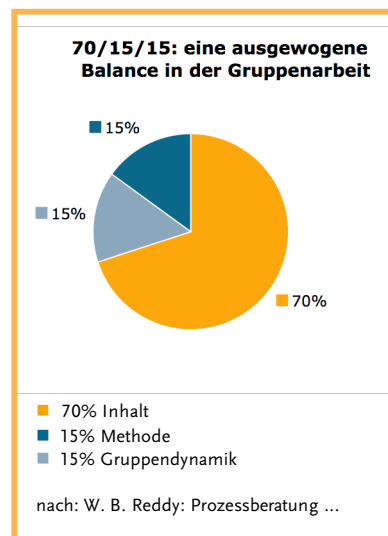
So entstand plötzlich die Aufgabe, Werte und Führungsstile zu vertreten, die es bislang in der Organisation so nicht gegeben hatte. Erst Prozessberatung in kleineren Leitungsrunden und überschaubaren Teams eröffnete Möglichkeiten, die neuen Aufgaben erfolgreich anzugehen.

■ **Prozessberatung & Gruppendynamik**

Während auf sachlicher Ebene alle Beteiligten betont hatten, wie stark die neuen Leitbilder die Arbeitsprozesse

befördern könnten, war die praktische Umsetzung ausgeblieben: auf den darunter liegenden psychischen Ebenen wurde die „oben liegende“ Sachlogik nicht geteilt. Sach-Logik und Psycho-Logik waren nicht identisch.

Generell haben wir in Beratungskontexten die Erfahrung gemacht, dass proklamierte offizielle Normen ein Gegengewicht durch informelle Normen bekommen. Die vereinbarten Normen beschreiben einen Zustand, der sein soll. Die neue Realität ist damit noch nicht geschaffen. Sie wird erst dann realisierbar, wenn die Mitglieder einer Gruppe ihre Normen zur Sprache bringen und auf ihre Funktionalität hin überprüfen. Erst die aktive Auseinandersetzung mit abweichenden Standpunkte und Verhaltensweisen birgt Entwicklungsmöglichkeiten.



Veränderungen werden oft als beunruhigende Abweichung vom gewohnten Zustand erlebt. Gruppen in Wendepunkten werden als chaotisch, zersetzend oder als im Stillstand wahrgenommen. Diese Phase der Verunsicherung ist ein notwendiger Bestandteil von Veränderungsprozessen. Die Fähigkeit, diese Turbulenzen zuzulassen und somit erst nutzen zu können, ist Gegenstand prozessorientierter Beratung und gruppendynamischer Interventionen.

■ **Die 70/15/15-Regel**

W. Brendan Reddy beschreibt in seinem Standardwerk Prozessberatung in kleinen Gruppen (s. Schaubild und Literatur-Tipp), dass eine effiziente Aufgabenerfüllung einer Arbeitsgruppe dann gegeben ist, wenn die Gruppenmitglieder methodische und soziale Prozesse in Gruppen kennen und nutzen, um so die inhaltliche Arbeit effektiv zu gestalten.

Idealerweise sollte eine Balance zwischen inhaltlicher Diskussion (70%), und der Besprechung methodischer und sozialer Prozesse (jeweils 15%) bestehen.

Das methodische Handwerkszeug umfasst Klärung der Aufgaben und Vorgehensweise, Sammlung von Daten, Rollenklärung usw.

Gruppendynamische und soziale Fragestellungen sind u.a.: Wer wird einbezogen und beteiligt? Werden Ideen angehört? Wie werden Entscheidungen in der Gruppe getroffen? Wie viel Energie hat die Gruppe beim Thema xyz?

■ **Fazit: Prozessberatung ist Personalentwicklung**

Führungskräfte und Teammitglieder übernehmen im Rahmen der oben skizzierten Arbeitsformate zunehmend die professionelle Selbststeuerung ihrer eigenen Arbeits- und Gruppenprozesse. Beraterisches Know how unterstützt diese Entwicklung. So werden neben den inhaltlichen Arbeiten zugleich auch die sozialen und methodischen Kompetenzen im Umgang mit großen Gruppen und kleineren Teams gestärkt und im Unternehmen verankert. Gerade in Zeiten schneller Projektteam- und Bereichswechsel macht es Sinn, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die Fähigkeit haben, sich schnell in neuen Gruppen orientieren zu können. Das praktische Lernfeld zur konkreten Aneignung dieses Know hows liegt im eigenen Unternehmen. Diese Perspektive zeigt auf, dass Prozessberatung einen wichtigen Beitrag zur Personalentwicklung leistet.