

Tipps & Tools für Trainer & Coaches

Gruppendynamik statt Gruppenhydraulik

Arbeitsteams sollen durch gemeinsame Erlebnisse wie Flossbauen oder Höhlen-Trekkings zusammengeschweisst werden. Oft ist dabei Widerstand vorprogrammiert. Erfahren Sie, wie es auch anders geht.

Unternehmen haben es schwer, gelten sie doch als formal, unpersönlich, kalt, unflexibel und starr. Menschen hingegen lieben Wärme, Nähe, Entgegenkommen, Verständnis und Geborgenheit. Damit sich Mitarbeitende nun auch in der Organisation wohl fühlen können, wurde «Die Gruppe» wiederentdeckt, denn in Gruppen halten alle fest zusammen, kommunizieren auf Augenhöhe, ziehen am selben Strang und es herrscht ein konfliktarmes Klima. Aufgrund solcher, teils naiver Idealisierungen hielt die Gruppe in Form von TEAMS Einzug in die Organisation: Es geht um Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamevents und Team-Kooperation. Leider hat die Euphorie auch eine Kehrseite, denn die Gefahr ist gross, mithilfe wirksamer gruppendynamischer Methoden Manipulation zu betreiben. Aufklärung tut Not!

Synergien in Gruppen

Gruppen erreichen dann ein hohes Kooperationsniveau, wenn die Mitglieder es schaffen, eine Gemeinschaft zu bilden, die auf dem Gefühl der Zusammengehörigkeit basiert. Darüber erwerben Sie Kompetenz im Umgang mit Ungewissheit. Diese Definition im Sinne der «Vergemeinschaftung» geht auf Max Weber zurück. Hierzu gilt es Spielregeln zu befolgen: So darf prinzipiell alles thematisiert werden, man wird als ganzer Mensch angesprochen, ist nicht austauschbar und es gilt dauerhafte Zugehörigkeit. Mitgliedschaft bedeutet emotionale In-

tegration. Als Beispiele gelten Initiationsriten wie Taufe, Eid, oder Gelöbnis, die unwiderruflich die Zugehörigkeit besiegeln.

Bürokratie statt Zuneigung

Auf all diese eher emotionalen Aspekte, die im Arbeitskontext gern mal als «Gfühlsch-mi und Gschpürsch-mi» abgetan werden, kann eine Organisation keine Rücksicht nehmen. Stattdessen herrscht Rationalität. Die Zusammenarbeit ist indirekt-medial, Beziehungen sind prinzipiell austauschbar und weitgehend durch Ablaufschemen geregelt. Was aber tun, wenn die Leistungen, die eine Organisation erbringen soll, nicht mehr allein durch Rationalität sichergestellt werden kann? Es gibt kein Organigramm für Kreativität und Innovation. Wissens- und Dienstleistungsarbeit ist hochgradig davon abhängig, ob die Mitarbeitenden willens und bereit sind zu kooperieren und freiwillig für die Organisation zu engagieren. Damit lautet das Dilemma: Das Unternehmen fordert offiziell etwas von den Mitarbeitenden, was diese nur in informellen Gemeinschaften zu geben bereit sind.

Team-Falle / Team-Chance

Der falsche Ausweg besteht darin, dass die Organisation Gemeinschaftlichkeit erzwingen will, indem man gemeinsam Drachenboot fährt, den Hochseilgarten überwindet oder über glühende Kohlen geht, nur damit alle schnell ein tolles Zusammengehörigkeitsgefühl bekommen und sofort besser arbeiten. In diesem Fall ist Widerstand angesagt.

Es geht aber auch anders, wenn das Team mehr ist als nur ein Lippenbekenntnis:

1. Das Team erhält eine Aufgabe, die wirklich eine Gruppen-Aufgabe ist: d.h. keine Probleme bearbeiten lassen, die Einzelne genauso gut oder besser lösen.

2. Das Team wird ernst genommen, indem keine individualistische Sichtweise vorherrscht: Individuelle Ent- und Belohnungssysteme abschaffen, Verdienste des Teams als solche kommunizieren, Raum und Zeit zur Teamkoordination geben.
3. Initiativen zur Entwicklung von Teamfähigkeit bieten: Kommunikative Haltungen, kooperative Fähigkeiten und Feedbacksysteme etablieren.

Diese drei Punkte verlangen gruppendynamische Kompetenz. Das ist keineswegs in die Wiege gelegt, sondern muss erlernt und lebendig gehalten werden.

Fachartikel-Download

Wie Sie Vertrauen als Voraussetzung für funktionierende Teams fördern, pflegen und erhalten können.

www.lernwerkstatt.ch > Toolbox



Prof. Dr. Olaf Geramanis, Autor des Buches «Vertrauen – die Entdeckung einer sozialen Ressource» ist Coach, Supervisor und Dozent an der Fachhochschule Nordwestschweiz (www.gruppendynamik.ch). Er unterrichtet bei der Lernwerkstatt Olten im Lehrgang Ausbilder/in mit eidg. Fachausweis.

lernwerkstatt

Tel. +41 62 291 10 10
www.lernwerkstatt.ch

Coaching Nachmittagsforum

Am **31. März 2009** referiert **Prof. Dr. Olaf Geramanis** am **4. Oltner Coaching Nachmittagsforum** des Coaching Zentrum Olten.

www.coachingzentrum.ch