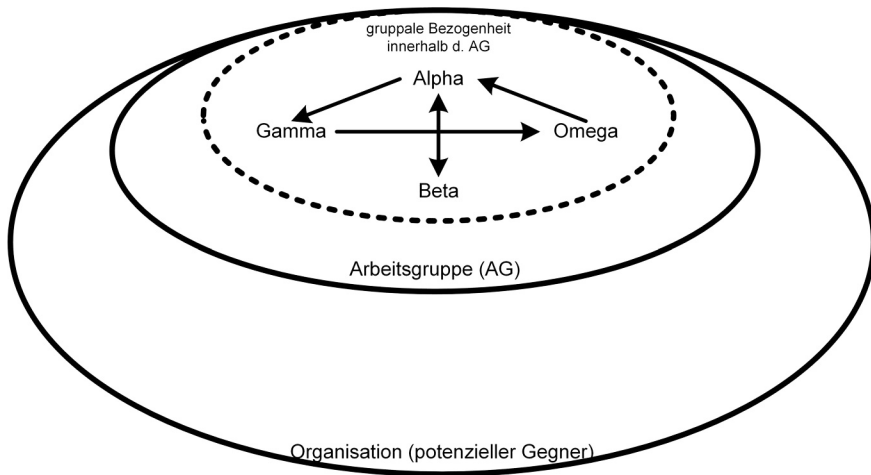


4.2 Zum Unterschied zwischen Gruppe, Arbeitsgruppe und Organisation

In diesem Abschnitt wird das Wort Gruppe lediglich im Sinne der Definition von Schindler verwendet. Das bedeutet: In dem Moment, wo im Verhalten von Personen die Positionen Alpha, (eventuell¹) Beta, Gamma und Omega in Bezug zu einer Gegnerposition zu erkennen sind, handelt es sich um eine Gruppe bzw. um eine gruppale Bezogenheit (Schindler 2016e, S. 172). Im Gegensatz dazu wird unter Arbeitsgruppe jene Zusammenstellung von Personen verstanden, die auf Grund von Weisung innerhalb einer Organisation passiert.

Der Einfachheit halber wird hier lediglich die gruppale Bezogenheit innerhalb von Arbeitsgruppen betrachtet. Der Vollständigkeit halber ist jedoch anzumerken, dass gruppale Bezogenheit auftreten kann, wann immer ausreichend – mindestens drei – Personen anwesend sind. Dies kann von formalen (Organisations-)Strukturen beeinflusst sein, ist aber nicht davon abhängig (Abb. 19).

Abb. 19: Gruppale Bezogenheit innerhalb einer Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

Während der Unterschied zwischen Arbeitsgruppe und Organisation in einer festgesetzten Ordnung liegt, ist das Auftreten gruppaler Bezogenheit innerhalb von Arbeitsgruppen lediglich ein im Hier und Jetzt beobachtbares Phänomen. Dabei stellt meines Erachtens die schriftliche Darlegung von Weisungsbefugnis und -gebundenheit² und

- 1 Schindler bemerkt z.B. in einem Interview, dass Beta die einzige Position ist, die in einer Gruppe seiner Definition fehlen kann. Die notwendige Bedingung für gruppale Bezogenheit im Sinne von Schindler ist damit das Besetztsein der Positionen Alpha, Gamma und Omega, ausgerichtet auf eine Gegnerposition (Röck-Svoboda 1993, 16:10-16:35). Die Gegnerposition kann zwar ebenfalls durch eine Person besetzt sein, es reicht jedoch auch die Tatsache eines Ziels, einer Problemstellung oder etwas Ähnlichem dafür aus.
- 2 Zum Beispiel in Form eines Organigramms.

die auf (schriftlichen) Weisungen basierende Zusammensetzung einer Arbeitsgruppe einen Plan dar, dessen prozessuales Ist mittels Beobachtung von Phänomenen im Hier und Jetzt der Arbeitsgruppe ermittelt und beeinflusst werden kann. Es ist die Annahme, dass Menschen, die mit der Leitung von Arbeitsgruppen betraut werden, einen Vorteil davon haben, wenn sie die gruppale Bezogenheit erkennen bzw. aktiv, z.B. mittels Positionswechsel, die gruppale Bezogenheit beeinflussen oder deren Entstehen fördern können. Dabei ist außerdem zu beachten: Je mehr alle betroffenen Mitglieder Bewusstheit über gruppale Bezogenheit im Unterschied zur hierarchisch definierten Bezogenheit innerhalb der Arbeitsgruppe herstellen können, desto eher wird diese selbstorganisiert arbeiten können. Auf Grund der hohen Komplexität gruppenspezifischer Phänomene plädiere ich für die Entsendung von Moderator:innen in Arbeitsgruppen, insbesondere dann, wenn sich die Arbeitsgruppe aus Menschen zusammensetzt, deren Berufsalltag wenig oder gar nicht mit professioneller Gruppendynamik in Beziehung steht.

Dabei definiert sich jede Gruppe mittels der Position des Gegners (Außenfeind, Feindbild, Ziel, Problemstellung etc.), sodass die Positionen Alpha, Beta, Gamma und Omega, vermittelt über Alpha, dem Gegner gegenüberstehen. Jene Person, die die Alpha-Position inhaltlich gestaltet (Prestigetragender:in), führt die Gruppe an. Ein Erfolg bzw. Misserfolg von Alpha in Bezug zum Gegner gilt laut Schindler für die Gruppe insgesamt. Die Personen in der Position des Gamma identifizieren sich mit Alpha, das heißt, »[s]ie übernehmen identifikatorisch Willen und Affekt des Alpha« (Schindler 2016f, S. 115). In Bezug auf die Gamma-Position ist insbesondere interessant, dass diese mit Anonymität verbunden ist; laut Schindler (2016b, S. 130) ist man in dieser Position ohne eigene Verantwortung für auftretende Affekte. Die Person in der Position des Omega (Angstträger:in) identifiziert sich mit dem Gegner und repräsentiert diesen – allerdings machtlos – in der Gruppe. Omega ist die gruppeninterne Verkörperung des Gegners unter der Kontrolle der Gruppe, dabei sind die Affekte der Gammas gegen die Omegas gerichtet. Laut Schindler (2016e, S. 180) ist die tiefenpsychologische Funktion des Omega in der Gruppe das »Ambivalenzprinzip«, das die Gruppe »nie vollends einheitlich werden [lässt]; immer erscheint der Gegner (>Realität<) in ihr enthalten; immer wird das erreichte Wesen durchbrochen durch das durchscheinende Andere. [Das Ambivalenzprinzip] gehört somit zum persönlichsten in der Gruppe. Die Funktion des Omega allein entzieht sich der Möglichkeit der Institutionalisierung!« Schindler (2016c, S. 310) bezeichnet als eine mögliche Omega-Position jene des Prügelknaben, dessen Schwäche dazu dient, die Gruppe in dauernder Siegerlaune zu halten. Die Affekte von Omega sind gegen Alpha gerichtet und Alpha wiederum richtet die Affekte auf Gamma. »Sowohl in der identifikatorischen Aggression gegen sich selbst, die ihm vom Alpha zukommt, als auch in der ausgelebten Aggression gegen Omega erlebt sich Gamma in »seinem« Kampf« (Schindler 2013a, S. 9). Die Person in der Position des Beta identifiziert sich mit der eigenen Expertise. Schindler (2013a, S. 8) formuliert, dass, »[w]er [die Beta-Position] [...] einnehmen will, [...] Sachkenntnis haben [muss] im Bereich der Interessen der Gruppe. Er muss die Gruppe beraten und sachlich anleiten, seine Ansichten mit überzeugenden Argumenten oder Erfolgen vertreten. Seine Autorität bleibt unangefochten, auch wenn er nur auf eng umschriebenem Gebiet Überragendes versteht, er ist Spezialist, Fachmann. Irgendwo muss er aber – im Gegensatz zum Alpha – etwas leisten und vorweisen können«.

Gruppendynamisch erfahrene Moderator:innen können Positionen einnehmen, wieder verlassen und eine Gruppe aus allen Positionen – inklusive der Gegnerposition – leiten. Das bedeutet, dass das Modell dazu verwendet werden kann, Interventionen zu setzen, um Gruppen zu steuern. Laut Schindler (2016c, S. 312) gehört der Wechsel der Gruppenposition zu den strukturalen Möglichkeiten einer Intervention, die von inhaltlichen Möglichkeiten unterschieden werden können. So ist z.B. die Omega-Rochade eine von Raoul Schindler (2016c, S. 313) entwickelte Intervention. Dabei wird von der Moderatorin bzw. dem Moderator die Omega-Position aktiv besetzt. Diese Intervention dient zur Entlastung von Personen in der Omega-Position.

Zum Wechseln der Positionen ist zu bedenken, dass für das Moderieren einer Arbeitsgruppe meines Erachtens zwei notwendige Voraussetzungen gegeben sein müssen:

- (1) Es bedarf einer entsprechenden Erfahrung, um Positionen nach Belieben wechseln zu können, und
- (2) es bedarf einer formellen institutionellen Kompetenz der Moderation.

Die formelle institutionelle Kompetenz der Moderation darf dabei nicht unterschätzt werden, denn sie wirkt stabilisierend, weil sie eine außer Streit gestellte Fixierung ist, die weder von den Moderator:innen selbst noch von den anderen Teilnehmer:innen beeinflussbar ist, zumindest nicht kurzfristig und ohne eine äußere Instanz einzuschalten (vgl. Schindler 2016g, S. 279–280).

Der Einsatz einer Arbeitsgruppe benötigt meines Erachtens einerseits die konkrete inhaltliche Problemstellung bzw. das inhaltliche Ziel der Arbeitsgruppe und andererseits das Kurzschließen hierarchisch bedingter Kommunikationswege mittels Einbeziehens von Personen aus verschiedenen hierarchischen Ebenen und Bereichen. Aus gruppendynamischer Sicht besteht das prinzipielle Ziel einer Arbeitsgruppe darin, mittels kreativer, egalitärer Kommunikation Lösungsräume zu erschließen, die hierarchischer Organisation aus Prinzip (vgl. Schwarz 2019, S. 224–240) unzugänglich sind. Der Rückgriff auf Arbeitsgruppen beinhaltet somit für die hierarchische Organisation die Paradoxie, dass diese in Organisationen zu organisatorischen Problemen führen.

»Nur unter beträchtlichem Leidensdruck sehen Organisationen ein, daß sie auch gut funktionierende Gruppen brauchen (›In Wahrheit Nester von Widerstand und egoistischen Umtrieben!‹), oder Gruppen, daß sie im Rahmen der allgemeinen Verträglichkeit ihre Rechte nur von der Gesamt-Organisation garantiert erhalten können. Wer sieht schon gerne ein, daß er seinen Bestand nur dadurch sichern kann, daß er seine ständige Gefährdung durch den ›Hauptfeind‹ duldet?« (Pesendorfer 1996, S. 224)

Während sich der Plan für eine Arbeitsgruppe einfach schriftlich darstellen lässt, erfordert das Beurteilen und/oder Beeinflussen des prozessualen Ist entsprechende Erfahrung mit Gruppendynamik. Aus dieser Perspektive können Arbeitsgruppen hinsichtlich der Übereinstimmung von Plan und prozessuellem Ist optimiert werden.

Dabei ist zu bedenken, dass die Beobachtung, dass eine Arbeitsgruppe inhaltliche Ziele bearbeitet, aus gruppendynamischer Sicht nicht ausreicht, um zu erkennen, ob

diese Arbeitsgruppe in der Routine (im Automatismus) der hierarchischen Organisation verharrt oder nicht.

Es kann passieren, dass die Arbeitsgruppe lediglich als Abbild der Hierarchie funktioniert, Vorgesetzte innerhalb der Arbeitsgruppe automatisch Führung anbieten und die Untergebenen sich ebenso automatisch führen lassen. In dieser Situation findet zwar ein Arbeitsprozess statt, allerdings limitiert durch die persönlichen Grenzen der Vorgesetzten. In diesem Fall wäre der Prozess besser – und ohne den Aufwand der Koordination der Arbeitsgruppe – in der formalen hierarchischen Organisation abzuarbeiten.

Die Forschung hat gezeigt, dass im Fall einer Arbeitsgruppe mit Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen ein Durcharbeiten dieser Tatsache notwendig war, damit die betreffende Arbeitsgruppe die inhaltlichen Aufgaben gut bearbeiten konnte (vgl. Schuster 2016, S. 189–190). Insgesamt ist ein bewusster, dosierter, durch entsprechende Moderation begleiteter Rückzug von Autorität und eine entsprechend dosierte Emanzipation der Untergebenen zu empfehlen (vgl. Heintel und Krainz 2015, S. 85). Dadurch kann eine Arbeitsgruppe schlussendlich eine optimale Arbeitsfähigkeit erreichen.

Auf Grund des bisher Dargelegten empfiehlt es sich, eine Arbeitsgruppe mit einem Moderator bzw. einer Moderatorin auszustatten, der bzw. die über gruppenspezifische Ausbildung verfügt. Insgesamt ist für die Etablierung einer Arbeitsgruppe aus gruppenspezifischer Sicht Folgendes zu empfehlen:

- **Ein klar formuliertes inhaltliches Ziel für die Arbeitsgruppe.** Aus gruppenspezifischer Sicht kann das Ziel die Gegenposition einer Gruppe einnehmen. Schindler (2016c, S. 309) bemerkt dazu, dass es sich beim Gegner um einen »Exponenten der Gegengruppe« aber auch um »eine Sache, etwa einen Berg, der von einer Bergsteigergruppe bezwungen werden soll« handeln kann. Für die Moderation von Arbeitsgruppen bietet es sich an, das Ziel für die Gestaltung der gruppspezifischen Beziehungen zu instrumentalisieren. Außerdem ergeben sich durch das gesetzte Ziel Anhaltspunkte für die innerhalb der Arbeitsgruppe notwendige Expertise und/oder die notwendigen formalen Autoritäten.
- **Die Bündelung von Expertise und Autorität in Bezug auf das Ziel.** Das umfasst einerseits den Einsatz unterschiedlicher Expert:innen aus unterschiedlichen Bereichen und andererseits das Kurzschließen hierarchisch bedingter Kommunikationswege mittels Einbeziehens von Personen aus verschiedenen hierarchischen Ebenen und Bereichen.
- **Die formelle Bestimmung eines Moderators bzw. einer Moderatorin für die Arbeitsgruppe.** Das Hauptaugenmerk dieser Person liegt auf dem prozessualen Ist und auf der darauf basierenden Optimierung des Arbeitsprozesses der Arbeitsgruppe.

Im nächsten Abschnitt wird dargelegt, wie die Optimierung von Arbeitsgruppen mittels Moderator:innen verwirklicht werden kann.