

### 4.3 Zur Optimierung von Arbeitsgruppen im Kontext von Organisationen

Der oben beschriebene Unterschied zwischen Organisation, Arbeitsgruppe und Gruppe kann mittels der von Schindler beschriebenen Reifungsphasen analysiert und zur Optimierung von Arbeitsgruppenprozessen verwendet werden (Abb. 20). Für die Analyse sind die zweite, dritte und vierte Reifungsphase relevant. Die zweite Phase im kollektiven Personalisationsgeschehen, nämlich die prägruppale Phase, ist gekennzeichnet durch eine »nach außen abgegrenzte Wir-Beziehung«, wobei innerhalb der Gruppe »viel freie Angst« ist. Schindler (2016a, S. 214) stuft die gruppale Bezogenheit als dritte Reifungsphase ein; die vierte ist die Institutionalisierung mit einer fixierten Rangstruktur.

Bezogen auf die Reifungsphasen bedeutet das Etablieren einer Arbeitsgruppe einen Rückschritt aus den fixierten institutionellen hin zu dynamischen Rangstrukturen gruppaler Bezogenheit. Dieser Rückschritt führt unweigerlich in die angstbehaftete prägruppale Phase und aus dieser heraus kann sich gruppale Bezogenheit entwickeln.

Abb. 20: Reifungsphasen nach Schindler

|     | Phase       | Hauptmerkmal                      | Angst            | Furcht                               |
|-----|-------------|-----------------------------------|------------------|--------------------------------------|
| (1) | Menge       | kontaktloses<br>nebenher          | gebunden         | vor den<br>anderen als<br>Projektion |
| (2) | prägruppal  | allgemeiner<br>Alpha-<br>Anspruch | viel freie Angst | vor Alpha                            |
| (3) | gruppal     | dynamische<br>Rangstruktur        | gebunden         | vor dem<br>Gegner                    |
| (4) | Institution | fixierte<br>Rangstruktur          | gebunden         | vor Omega                            |

Quelle: 2016a, S. 214

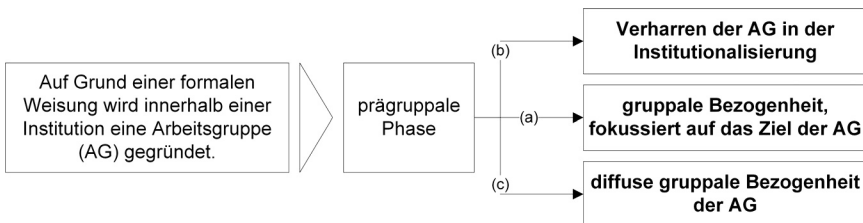
Idealtypisch werden hier drei Möglichkeiten der Entwicklung des Arbeitsprozesses von Arbeitsgruppen betrachtet (siehe Abb. 21).

- a) Durch bewusste Verarbeitung der in der prägruppalen Phase auftretenden Angst, unter Berücksichtigung der gegebenen institutionellen Rollen, wird die Bedingung für die Möglichkeit gruppaler Bezogenheit geschaffen. Die organisatorischen Voraussetzungen, nämlich das Ziel und die institutionell gegebenen Rollen innerhalb der Arbeitsgruppe, werden als orientierender Rahmen wahrgenommen. In weiterer Folge ist es den beteiligten Personen je nach Expertise, institutionellen Kompetenzen und persönlicher Begabung möglich, gruppale Bezogenheit fokussiert auf das gegebene Ziel zuzulassen. Auf das Ziel der Arbeitsgruppe fokussierte gruppale Be-

zogenheit bedeutet, dass alle beteiligten Personen ihre jeweilige Expertise und institutionelle Autorität optimal, weil selbstorganisiert und nicht durch hierarchisch gegebene Fixierung gehindert einbringen.

- b) Die in der prägruppalen Phase auftretende Angst resultiert im unbewussten Verharren der Arbeitsgruppenmitglieder in den fixierten institutionellen Strukturen bzw. Rollen. Die Arbeitsgruppe agiert im Modus hierarchischer Organisation und kann so die personellen Ressourcen nicht (optimal) nützen. Die Arbeitsgruppe fokussiert zwar auf das gegebene Ziel, arbeitet jedoch suboptimal, da die jeweiligen Expertisen und institutionellen Autoritäten durch hierarchische Fixierung blockiert sind. Das gegebene Ziel wäre innerhalb der hierarchischen Organisation, ohne den Aufwand der Etablierung einer Arbeitsgruppe, ebenso gut zu bearbeiten.
- c) Die in der prägruppalen Phase auftretende Angst führt zwar nicht zum Verharren der Arbeitsgruppenmitglieder in den fixierten institutionellen Strukturen bzw. Rollen, gruppale Bezogenheit passiert jedoch lediglich diffus. Das kann sich z.B. darin äußern, dass das Ziel der Arbeitsgruppe zum Thema wird, und anstatt auf dieses zu fokussieren, werden Varianten des Ziels diskutiert. Ist die hierarchisch höchstgestellte Person der Arbeitsgruppe affin zur Gamma- oder Omega-Rolle, so kann auch die Organisation selbst zur Gegnerin werden und verhindern, dass das formelle Ziel der Arbeitsgruppe in die Gegenposition kommt, bzw. dieses aus der Gegenposition verdrängen. Im Fall diffuser gruppaler Bezogenheit steigt auch die Wahrscheinlichkeit von Scapegoating (vgl. Colman 1995, S. 5). Scapegoating bedeutet die Suche nach einem bzw. einer Schuldigen innerhalb der Arbeitsgruppe, der bzw. die verantwortlich gemacht wird für deren Scheitern. Im Modell von Schindler ist die Omega-Position jene, auf die das Scapegoating<sup>3</sup> fokussiert. Jene Person, die in der Arbeitsgruppe die Omega-Position einnimmt, gerät in die Opferrolle. Der Ausdruck diffuse gruppale Bezogenheit zeigt auf, dass zwar gruppale Bezogenheit vorhanden ist, diese jedoch die Anbindung an die Organisation und das damit verbundene Ziel der Arbeitsgruppe verloren hat.

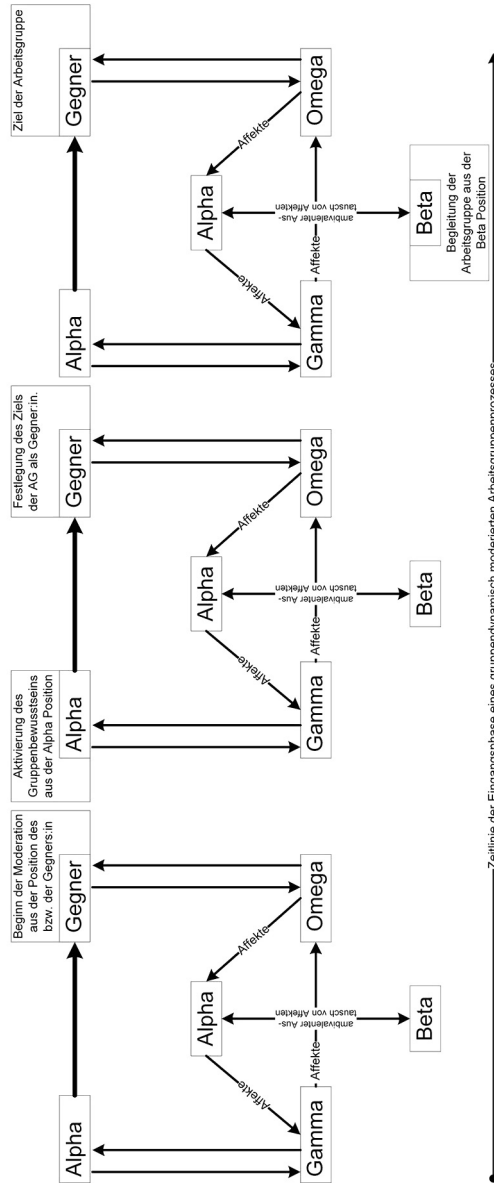
Abb. 21: Idealtypische Möglichkeiten der Entwicklung des Arbeitsprozesses von Arbeitsgruppen



Quelle: Eigene Darstellung

3 Vergleiche dazu auch die Beschreibung des »Omega-Erlebnis-Experiments« von Schindler (2016c, S. 317–318).

Abb. 22: Gruppendynamische Interventionen in der Eingangsphase eines Arbeitsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung

Variante a beschreibt die optimale Entwicklung des Arbeitsprozesses einer Arbeitsgruppe, die Varianten b und c beschreiben mögliche Fehlentwicklungen. Wie oben dargestellt empfehle ich, für Arbeitsgruppen gruppenspezifisch erfahrene Moderator:innen einzusetzen. Die Herausforderung für Moderator:innen liegt dabei darin, den Prozess

so zu steuern, dass in möglichst kurzer Zeit Variante a stabilisiert etabliert ist. Die angeführten idealtypischen Varianten sollen dafür als Orientierungsrahmen dienen.

Aus meiner Sicht ist es für Moderator:innen notwendig, zu Beginn der Arbeit mit einer Arbeitsgruppe vor allem auf gruppen- und organisationsdynamische Aspekte zu fokussieren; das inhaltliche Ziel ist in dieser ersten Phase zweitrangig. Erst nach der Eingangsphase liegt der Fokus auf dem inhaltlichen Ziel und die Moderation beschränkt sich auf durch die beobachtete Gruppendynamik gebotene Eingriffe. Diese zweite Phase ist als Arbeitsphase der Arbeitsgruppe bezeichnet. Aus psychohygienischen Gründen empfiehlt sich noch eine Endphase, die dem Abschied, m. a. W. der Auflösung der Arbeitsgruppe gewidmet ist. Die Dauer der Endphase kann je nach Dauer und Intensität des Prozesses der Arbeitsgruppe entsprechend variieren.

Da die Eingangsphase (Abb. 22) alle wesentlichen Aspekte der in dieser Arbeit thematisierten Gruppen- und Organisationsdynamik beinhaltet, wird im Folgenden lediglich auf diese Phase im Detail eingegangen.

Der erste Schritt der Eingangsphase besteht daraus, die hierarchischen Positionen, die fachliche Expertise und die jeweils persönlichen Motivationslagen aller Arbeitsgruppenmitglieder zu thematisieren. Ich empfehle Moderator:innen, dies aus der Gegner-Position zu tun, da auf Grund der von der Organisation festgelegten Ausgangssituation das formelle Ziel der Arbeitsgruppe mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht in der Gegner-Position ist. Mit anderen Worten formuliert: Es ist zu empfehlen zu Beginn auf die Beziehungsebene zu fokussieren, da das Ziel zwar formal bestimmt, die Arbeitsgruppe jedoch gruppensdynamisch betrachtet noch nicht bereit ist ihr Potenzial auf der Sachebene zu entfalten. Durch die Besetzung der Gegner-Position durch den Moderator bzw. die Moderatorin wird im gelungenen Fall das erste Mal gruppale Bezogenheit erreicht. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Alpha-Position der Gruppe von der hierarchisch höchstgestellten Person innerhalb der Arbeitsgruppe eingenommen wird. Dies ist zu diesem Zeitpunkt kaum vermeidbar, sollte jedoch aktiv, nämlich durch Bewusstseinsbildung, bearbeitet werden. Grundsätzlich ist zu vermuten, dass hierarchisch hochgestellte Personen zur Alpha- und hierarchisch niedriggestellte zur Gamma-Position tendieren. Bewusstseinsbildung innerhalb der Arbeitsgruppe zielt bei Ersteren auf Zurückhaltung und bei Letzteren auf Selbstvertrauen ab.

Im zweiten Schritt der Eingangsphase empfiehlt es sich für Moderator:innen, durch aktives Einnehmen der Alpha-Position das Bewusstsein der Arbeitsgruppe bezüglich der hierarchischen Positionen, der vorhandenen fachlichen Expertise und der jeweils persönlichen Motivation zu aktivieren. Gleichzeitig mit dem Einnehmen der Alpha-Position sollte der Moderator bzw. die Moderatorin das inhaltliche Ziel der Arbeitsgruppe in die Gegner-Position bringen. Schindler (2016c, S. 309) formuliert dazu:

»Eine Gruppe entsteht, wenn sich eine Bewegungsrichtung als etwas Gemeinsames durchsetzt. Sie richtet sich auf eine Zielvorstellung (Moreno<sup>4</sup> sprach von ›Tele‹), die in Gegenrichtung bewegt erscheint und, personalisiert, sich daher als ›Gegner‹ darstellt. Es kann sich hier um den Exponenten der Gegengruppe handeln, aber auch um eine Sache, etwa einen Berg, der von einer Bergsteigergruppe bezwungen werden soll,

4 Hier ist Jacob Levy Moreno gemeint (Arzt, Soziologe und Begründer des Psychodramas).

der sich aber dieser Absicht mit seinen Steilhängen und Schwierigkeiten, Steinschlag usw., entgegenstellt.«

Im gelingenden Fall wird die Routine hierarchischer Rollen bei den betroffenen Personen gelöst und der Fokus der Gruppe auf das inhaltliche Ziel ausgerichtet.

Der dritte und letzte Schritt der Eingangsphase ist der Wechsel des Moderators bzw. der Moderatorin in die Beta-Position. Aus dieser Beta-Position mit Bezug auf die gruppendynamische Expertise wird der eigentliche Arbeitsprozess der Arbeitsgruppe in weiterer Folge moderiert. Zu diesem Zeitpunkt sind alle teilnehmenden Personen der Arbeitsgruppe im besten Fall potenzielle Anwarter:innen für die Besetzung der Alpha- und/oder Beta-Position (vgl. Schindler 2013b, S. 13). Dies ist das Ende der Eingangsphase, das insbesondere dadurch markiert ist, dass die Arbeit am inhaltlichen Ziel der Arbeitsgruppe beginnt.

Während der Arbeitsphase empfiehlt es sich für die Moderator:innen, entweder in der Beta- oder Gamma-Position den Gruppenprozess zu beobachten und lediglich dann einzugreifen, wenn sich eine Tendenz der Arbeitsgruppe zeigt, in die oben beschriebenen Varianten b oder c abzudriften. Ist dies der Fall, kann durch aktiven Positionswechsel steuernd in das prozessuale Ist eingegriffen werden.

#### 4.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das rangdynamische Modell von Raoul Schindler für Moderator:innen eine Vorlage bieten kann, die Dynamik von Arbeitsgruppen zu beobachten und steuernd zu beeinflussen. Die Schnitt- bzw. Nahtstelle zwischen Organisation und Arbeitsgruppe ist hier von großer Bedeutung, da Organisationsdynamik – im Sinne von hierarchischen Routinen und Machtverteilungen – unweigerlich Wirkung auf die Gruppendynamik einer Arbeitsgruppe hat. Deshalb lassen sich folgende drei Punkte bestimmen, die den Rahmen bilden, der im Verlauf des Arbeitsgruppenprozesses durch das prozessuale Ist befüllt wird:

- Ein klar formuliertes inhaltliches Ziel für die Arbeitsgruppe.
- Die Bündelung von Expertise und Autorität in Bezug auf das Ziel.
- Die formelle Bestimmung eines Moderators bzw. einer Moderatorin für die Arbeitsgruppe.

Unter dem prozessualen Ist werden die konkreten Interaktionen innerhalb der Arbeitsgruppe zusammengefasst, die mittels des rangdynamischen Modells von den Moderator:innen beobachtet und beeinflusst werden.

Es wurde im Detail dargelegt, wie Moderator:innen durch die aktive Einnahme verschiedener von Schindler definierter Positionen den Arbeitsgruppenprozess beeinflussen. Im gelingenden Fall