

## **Arena 3: Beratung**

Der Blick auf die Führungs- und Beratungspraxis

**Teams sind keine Gruppen!**  
Warum es in Organisationen besser ist,  
anders zu sein als man selbst

# Was ist die Einheit der Unterscheidung?

andere-sein  
versus  
sich-selbst-sein



# Das SELBST

ist ein Begriff, der in der Psychologie mit vielen, teilweise unterschiedlichen Bedeutungen verwandt wird.

In der Regel ist damit gemeint, dass und wie ein Mensch „sich selbst“ als einheitliches, autonom denkendes und handelndes Wesen wahrnimmt, also als **ganze Person**, als Persönlichkeit.

(Dipl.-Psych. Werner Eberwein)



Elf Freunde müsst Ihr sein.

(Sepp Herberger)

# 1 Kreativität lässt sich nicht organisieren

## Die Unvereinbarkeit:

- Wertschöpfungs-, Innovations- und Dienstleistungsarbeit

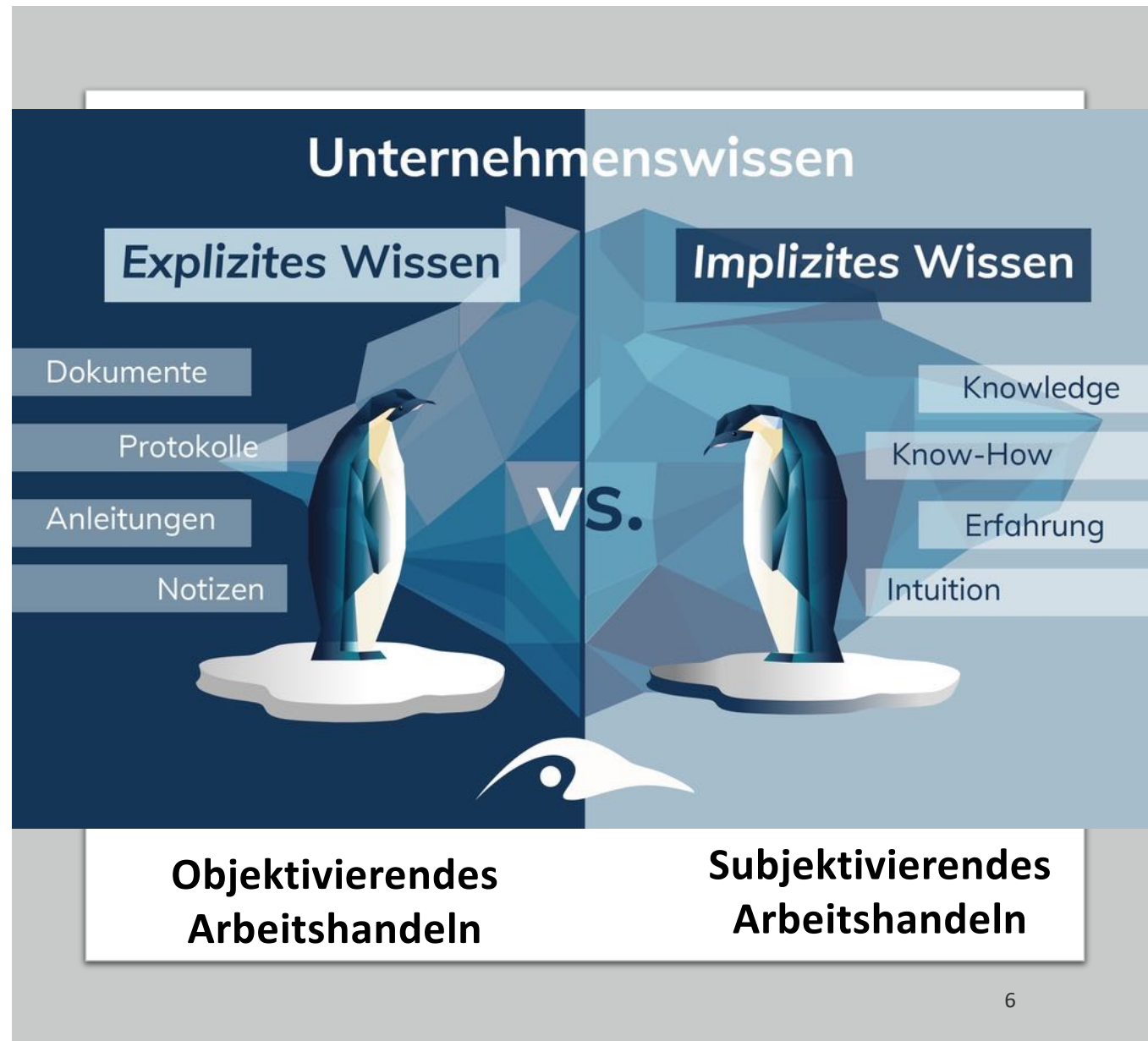
## versus

- Herrschafts- und Maschinenmodell der Organisation



# 1 Kreativität lässt sich nicht organisieren

- **Unterschiedliche Verfügbarkeit:** «objektivierendes» und «subjektivierendes» Arbeitshandeln
- **Rückkehr der Kommunikation in die Organisation:** Kooperation, Interaktion, Konsens, Motive, Integration und Person



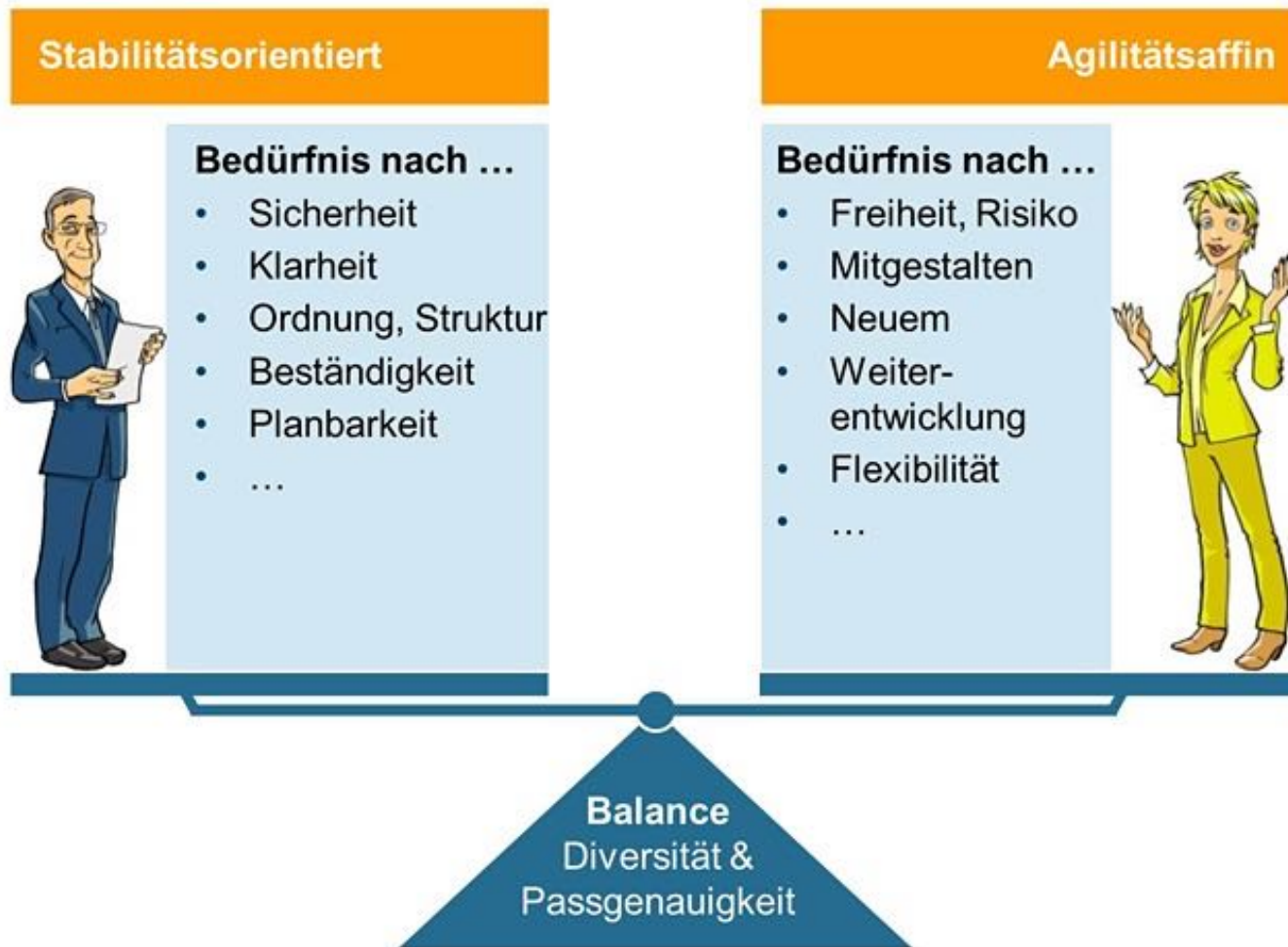
# 1 Kreativität lässt sich nicht organisieren

---

- Lösung:  
**„Professionelle Informalität“**
- Spielräume des Ausprobierens, Kommunizierens, Vernetzens und der Wissensgenese.



## 2 Mehr Beweglichkeit durch Agilität?



### Enthierarchisierung der Organisation:

- Lean Management, Kaizen, Projektmanagement, Partizipationskonzepte der OE –

### Ziel:

- Reaktionsgeschwindigkeit, Anpassung, Selbstveränderung, Entscheidungsfindung



## 2 Beweglichkeit durch SCRUM



- **Die Strukturierung „organisationaler Interaktion“:**  
Phasen stark-organisationaler Vorgaben im Wechsel mit Phasen grosser interaktiver Freiheit ab.  
Rollen werden jeweils neu ausgehandelt → «professionelle Informalität»

### Offene Fragen:

- Taugen Methoden jenseits der (Software-)Entwicklungsarbeit?
- Wie genau läuft der Entscheidungsfindungsprozess ab?  
Konsent-Verfahren / systemisches Konsensieren / „Sprint Retrospective“

## 3 Teams sind keine Gruppen

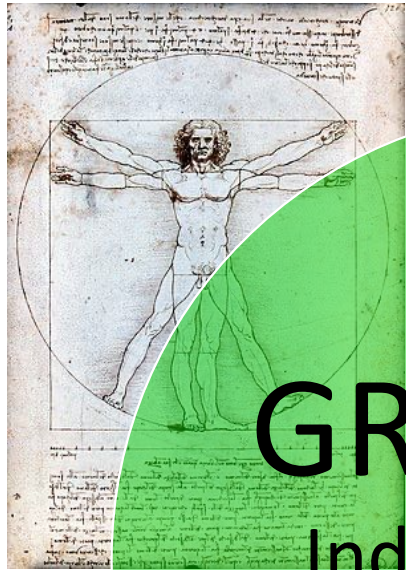


### THESE:

- Je agiler Organisationen werden,
- je informaler die Spielräume für Kooperation und
- je diffuser die Rollenbildung,
- *desto weniger haben wir es mit Organisation zu tun und*
- *desto mehr hält die Gruppendynamik Einzug.*

3 Teams sind keine Gruppen –

Teams sind Teil der Formalstruktur!



**GRUPPE**

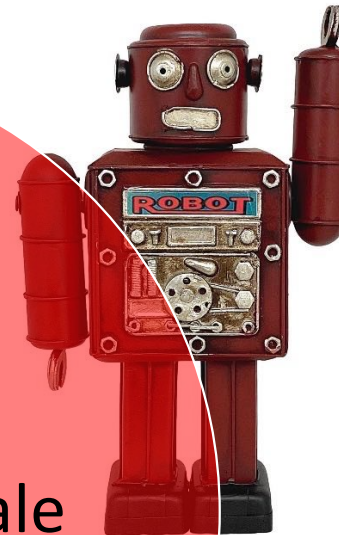
Individuelle

**Person**

**TEAM**

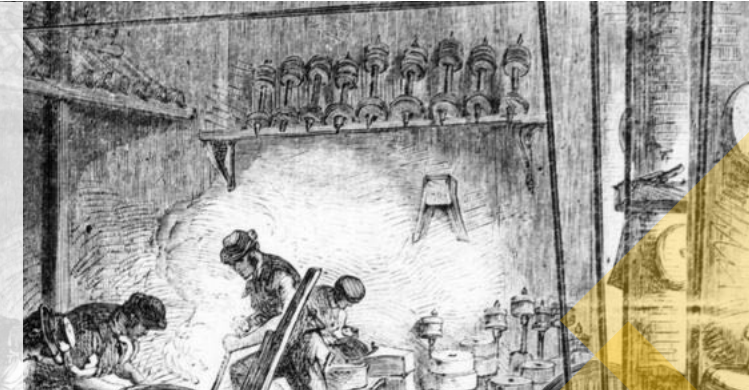
Organisationale

**Rolle**



## 3 Teams sind keine Gruppen

- Die «Entstehung der Gruppe» ODER:  
Die Gruppe ein eigener Systemtyp:
- „Die Gruppe“ entstand beim Übergang von einer stratifizierten zu einer funktional differenzierten Gesellschaft
- Im Zeichen der «Zweckverbände»  
(Max Weber)



**Hier bin ich Mensch,  
hier darf ich's sein!  
(J.W.v.Goethe)**

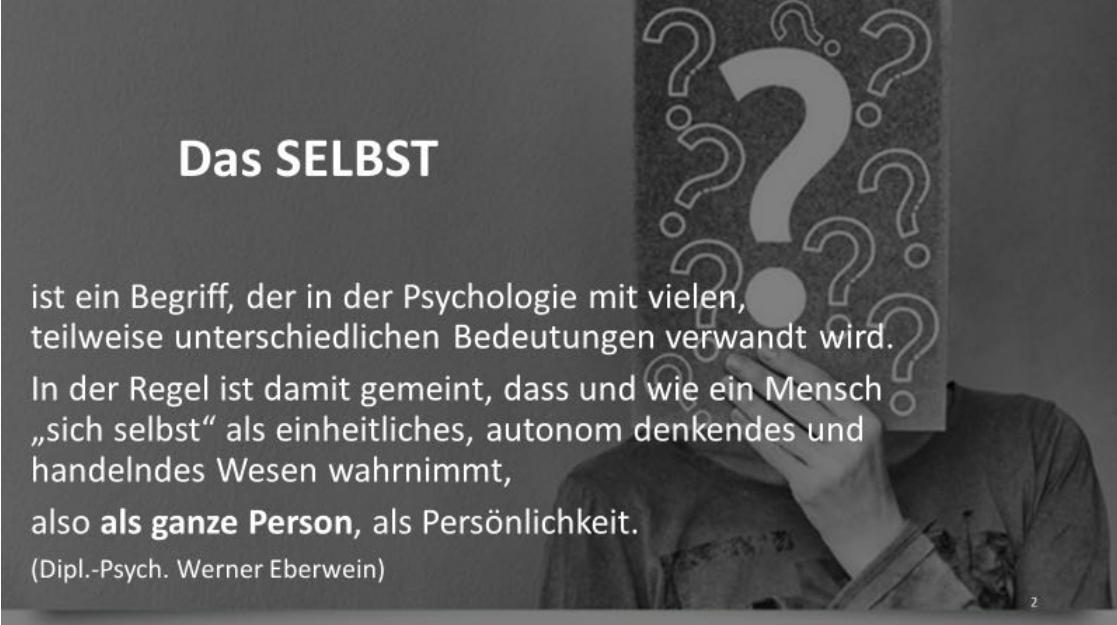
## 3.1 Die Gruppe ein eigener Systemtyp

- *Was macht eine Gruppe zur Gruppe – was in dieser Art nur in Gruppen vorkommt?*

**Kriterium: «Personenorientierte Erwartungsbildung»**

- *Persönliche* Kommunikation
- als dominierende Kausalitätsannahmen,
- persönliches Interesse aneinander,
- jenseits von Organisations-Rollen

→ **GRUPPENDYNAMIK IST PERSONENDYNAMIK**



**Das SELBST**

ist ein Begriff, der in der Psychologie mit vielen, teilweise unterschiedlichen Bedeutungen verwandt wird. In der Regel ist damit gemeint, dass und wie ein Mensch „sich selbst“ als einheitliches, autonom denkendes und handelndes Wesen wahrnimmt, also als **ganze Person**, als Persönlichkeit.

(Dipl.-Psych. Werner Eberwein)

## 3.2 Wenn die Gruppe in die Organisation Einzug hält

### Zurück zur THESE:

- *Je mehr Informalität,*
- *je unmittelbarer die Zusammenarbeit,*
- *desto mehr werden*  
**„personenbezogene Erwartungen“**  
*ausgebildet,*  
*und*
- **desto eher halten**  
**gruppenspezifische Logiken**  
**Einzug.**



*Mein Gott, ist das beziehungsreich,  
ich glaub', ich übergeb' mich gleich.*

Robert Gernhardt



## Herausforderungen der Organisation:

- ... die Rolle bietet keinen Filter, keinen Schutz mehr,
- ... «sachlich bleiben» fällt schwer,
- ... Scham und Tabu halten Einzug, um keinem Freund wehzutun,
- ... Konflikte eskalieren emotional.

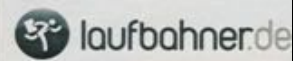
# Zusammenarbeiten beginnt mit uns.

Endlich Jobs, die wirklich passen. Ein Service der Süddeutschen Zeitung.

**Manfred Schiller**  
Ingenieur

**Dr. Claus Brendau**  
Vorstand

Einfach kostenlos auf [laufbahner.de](https://laufbahner.de) registrieren und ein individuelles Jobprofil anlegen. Die neuartige Matching-Technologie findet sofort die dazu passenden Positionen. So hat man schnell direkten und persönlichen Kontakt zu Unternehmen. Höchstmögliche Datensicherheit ist dabei natürlich garantiert. Bereit für [laufbahner.de](https://laufbahner.de)?



► Jetzt weiterkommen.



## 4 Teamdynamik=Koordination / Gruppendynamik=Kooperation

Selbstorganisation bedeutet nicht, die Gruppe sich selbst zu überlassen!

### Die Trainingsgruppe und ihre Expertise

- Arbeitsprinzipien: „Minimalstrukturierung“, „Hier-und-Jetzt“, „Feedback“ sowie Beziehungsebene als thematische Vorgabe.
- Das Ziel ist „die Aufhellung unbewußter Abwehrmechanismen, blinder Flecke und Dressate und in der Folge davon die Gewinnung größerer seelischer Elastizität“ (Alf Däumling 1968).
- Trainingsgruppen sind IMMER begleitet.



→ Selbstorganisation durch Selbstdiagnose

## 5 Fazit



### Gruppendynamische Expertise in Organisationen:

- Wie **spezifisch** oder **diffus** ist die Aufgabe?
  - Ist die Zielerreichung **rational organisierbar** oder braucht es **personale Kompetenzen**? (subjektivierend / objektivierend)
  - Wird vornehmlich auf **die Rolle** oder auf **die Person** gespielt und
  - wie bewusst ist das und besprechbar ist das?
- Haben wir es mit der Dynamik von **Gruppen oder Teams** zu tun?