

Renaissance der Gruppendynamik

Wie stark werden die Kräfte der Gruppendynamik in Teammeetings heute genutzt? Eine Organisation in einer Teamstruktur aufzuteilen und so Teams mit zu Höchstleistungen zu führen ist spätestens seit den 70er/80er Jahren modern. Viele erinnern sich vielleicht noch an die Lean-Management-Welle, die Anfang der 90er Jahre Westeuropa erreichte und eine Teameuphorie in einigen Unternehmen auslöste. Ich erlebte dies seinerzeit in einem Finanzdienstleistungsunternehmen und weiß noch, dass es fortan klar war: "Organisationen müssen in Teams unterteilt werden....". Gruppendynamische Seminare die Anfang der 70er Jahre in Deutschland ihre erste größere Aufmerksamkeit erfuhren waren in den 80er/90er der "Renner". Den Rest kennen wir: Aus der Lean-Management-Welle wurde irgendwann die Change-Management-Welle, das Thema "Team" war stets präsent, aber nicht mehr im Vordergrund. Wie sehen nun im Jahre 2008 die Lernergebnisse aus: Wie gruppenspezifisch werden Organisationen geführt?

In der langfristigen Evaluation, so glaube ich, schneiden einige Unternehmen, die diesen Prozess der organisationalen Umgestaltung vor Jahren gewählt haben, nicht sonderlich gut ab. Zwar gibt es eine Teamorganisation – in den Teammeetings wird jedoch wenig Gruppendynamik gelebt. Die Teammeetings werden genutzt für Informationsgespräche, die oft ein Dialog zwischen Vorgesetztem und Gruppe sind. Ein wirkliches LERNEN auf Teamebene findet kaum statt. Wie auch? Die Teamleiter wissen häufig nicht, wie Sie einen Lernprozess ergebnisorientiert moderieren können. Dabei ist dies einer der wichtigsten Gründe gewesen, die Teamstruktur in Unternehmen umzusetzen. Es fehlt schlichtweg die Kompetenz und das Know-how,

- a. wie gewinnend ein gruppenspezifischer Prozess im Team sein kann
- b. wie spannend das Arbeiten und das Lernen am Arbeitsplatz werden kann, wenn ein Teamleiter dies anleiten kann, und
- c. wie hoch effektiv und gewinnstiftend es sein kann, wenn ein Teamleiter es versteht, die Ressourcen bzw. das Know-How der Mitarbeiter in Teamprozessen nutzbar zu machen.

Der Arbeitsdirektor einer Fusion zweier Industriegiganten erzählte mir einmal: "Als ich mit meinem Team zum ersten Mal zusammenkam, wollte ich von Anfang an das Teamprinzip stärken. Also sagte ich zum Team:

"Ich wünsche mir eine Zusammenarbeit an dem Projekt unter Berücksichtigung des Schimpansenprinzips und nicht des Gorillaprinzips." Daraufhin schaute er in fragende Gesichter. Er sagte weiter: "Das Gorillaprinzip funktioniert nach dem Motto: Der Älteste und Stärkste hat Recht, wenn wir die Fusion nach diesem Motto bestreiten, werden wir scheitern. Die Idee des Schimpansenprinzips hingegen sei: "Wer Gefahr wittert, darf führen. Diese Maxime ist erfolgversprechend...die möchte ich leben." Mit dieser einfachen Metapher drückte er aus, was Teams brauchen – Lernprozesse in einer gewinnenden Gruppendynamik.

Heute ist das Thema wieder sehr modern. Unternehmen, die es schaffen, die Mitarbeiter in den Lernprozessen zu beteiligen, tun sich leichter im

- Change-Management
- In der Lösung von komplexen Problemen, da die Mitarbeiter zu Experten werden und dieses Wissen bereitwillig zur Verfügung stellen