

Vorwort

Bei der Arbeit mit Projektgruppen im beruflichen Zusammenhang, aber auch in zahlreichen Gruppendynamik-Seminaren in Forschungskontexten machten wir die Erfahrung, dass Menschen in ähnlichen Konstellationen immer wieder nach bestimmten Mustern agieren. Eigene erlernte Verhaltensprogramme sowie der soziale Kontext prägen die Handlungen der Einzelnen. So lässt sich etwa leicht zeigen, dass Mitglieder bereit sind, im Sinne der Gruppe persönliche Einstellungen und Meinungen zurückzustellen, wenn sie ihr Team nach außen vertreten. Von politischen Parteien kennt man dieses Phänomen als „Clubzwang“. Genau genommen ist dies eine Einschränkung der individuellen Handlungsfreiheit, die mehr oder weniger freiwillig erfolgt. Darauf bauen etwa auch Unternehmen, wenn sie davon ausgehen, dass ihre Mitarbeiter im Sinne der Organisation handeln und in ihren Tätigkeiten bestimmten Erwartungshaltungen nachkommen.

Uns interessierte vor allem die Frage, welche Aspekte Mitglieder von Gruppen dazu veranlassen, in ihren Handlungen vorhersehbar zu werden. Dieses Wissen sollte als Schlüssel dienen, Kriterien zu formulieren, die es erlauben, soziales Verhalten zu verstehen und bis zu einem gewissen Grad zu prognostizieren. Wir konzentrierten uns dabei vor allem auf das Kommunikationsverhalten von Teams und die damit verbundene Beeinflussung der Mitglieder als Individuen.

Dazu erfassten wir die Beziehungsmuster einer Vielzahl von Gruppen und spiegelten nicht nur die statische Momentaufnahme an sich, sondern auch die daraus resultierenden dynamischen Aspekte den jeweiligen Betroffenen im Rahmen von Rückkopplungsschleifen zurück. Die Ergebnisse waren verblüffend. Alleine das Bewusstmachen der „wirklichen“ sozialen Beeinflussungsstrukturen im eigenen Team und der sich daraus für jeden einzelnen, aber auch für die gesamte Konstellation ergebenden Konsequenzen führte in fast allen Fällen zu Verhaltensänderungen und zu einer neuen Handlungsfähigkeit, die zuvor nicht für möglich gehalten wurde. Diese Form der Selbsterkenntnis versetzte Gruppen in die Lage, interne Schwierigkeiten selbst zu meistern, die zwar in ihrer problematischen Auswirkung bekannt und wirksam waren, deren Ursache aber in einigen Fällen selbst erfahrene Berater nicht genau bestimmen konnten.

Diese positiven Erfahrungen mit der Erhebung und Reflexion der Beziehungsstrukturen und deren gruppendynamischen Auswirkungen veranlasste uns, das vorliegende Buch zu verfassen. Es soll jene Aspekte verdeutlichen, die eine Einschätzung sozialen Verhaltens erleichtern. Zugleich soll es aber auch die Restriktionen und Limitierungen eines solchen Vorhabens illustrieren.

Die beschriebenen Konzepte und Methoden sind darauf ausgerichtet, konkrete soziale Konstellationen zu betrachten. Jedes Team ist durch eine individuelle Struktur gekennzeichnet, die es von anderen Teams abhebt. Damit ist etwa die Aussagekraft statistischer Verfahren, die diese Individualität nicht berücksichtigen, für einen konkreten Problemfall stark relativiert. Um einen Nutzen für real existierende Gruppen hervorzubringen, be-

schreibt dieses Buch daher einen Weg, der das Besondere einer individuellen Konstellation aufgreift, um daraus Erkenntnisse abzuleiten. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese für das jeweilige Team relevant sind, ist damit aber auch entsprechend hoch.

Machtlüsterne Kontrollfreaks, die gerne ihre Umgebung manipulieren möchten, werden in diesen Interessen nicht unterstützt. Denn um mit der beschriebenen Methode zu brauchbaren Aussagen zu gelangen, braucht man die konstruktive Mitwirkung der Betroffenen. Der Text soll für Berater oder Gruppen, die mit internen sozialen, d. h. kommunikativen und beziehungsmaßiger Schwierigkeiten zu kämpfen haben, eine Hilfestellung sein, eine Diagnose des gegenwärtigen Zustandes und die Bearbeitung von Konsequenzen zu ermöglichen. Es werden dabei im Optimalfall Verhältnisse sichtbar, die ohnehin in der Realität längst existierten, doch unbeobachtet und unkommentiert blieben. Es ist aber deren Vergegenwärtigung, die eine bessere Erkenntnis dessen erlaubt, was den zwischenmenschlichen Alltag prägt, und so einen konstruktiven Austausch darüber ermöglicht. Nicht die Erhebung der realen Strukturen und daraus resultierenden Dynamiken ist das eigentlich Interessante, sondern das, was betroffene Teams aus dieser Information machen!

Natürlich möchten wir nicht vorenthalten, dass die Methode auch dabei unterstützen kann, Beeinflussungsstrukturen von Organisationen, Kunden oder Entscheidungsgremien abzubilden, um die eigene Kommunikationsstrategie entsprechend anzupassen. Die intensive Auseinandersetzung mit der jeweiligen Konstellation erfordert jedoch auch hier eine Haltung, die eine ethisch fragwürdige Verwertung konterkariert. Nur bei einem guten und vertrauensvollen Verhältnis kommt man zu jenen Informationen, die eine aussagekräftige Situationsbeschreibung und die Gestaltung der Zukunft ermöglichen.

Dieses Buch stützt sich insbesondere auf Erkenntnisse aus zahlreichen Gruppendynamik-Workshops und unserer Arbeit mit Projektgruppen. Wir möchten uns an dieser Stelle für die stets sehr engagierte und konstruktive Zusammenarbeit mit den Akteuren bedanken, die uns wesentliche Einblicke in den Kern des Geschehens verschiedenster Gruppenkonstellationen vermittelte.

Außerdem möchten wir Florian Eckkammer für die kritische Durchsicht des Manuskripts und seine wertvollen Anregungen für dieses Buch danken.

Der Leserschaft dieses Buches wünschen wir eine unterhaltsame Lektüre, die aufschlussreiche Erkenntnisse über die Einschätzbarkeit sozialer Konstellationen und sozialen Verhaltens vermittelt.

Wien, Juni 2010

Reinhard Grimm

Ewald E. Krainz