

„Wir drehen uns hier gerade nur noch im Kreis.“ – Das Wissen um Gruppendynamik gewinnt neu an Bedeutung.

Von Dr. Carola Gründler



Zweitägiger Workshop der Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens: Bisher gehörten zwei Männer der Leitung an; vor einem Vierteljahr ist eine Frau hinzugekommen. Im Workshop wollen sie die ersten Monate ihrer Zusammenarbeit reflektieren. Sie starten mit der Frage, wie ihre Zuständigkeiten geschärft werden sollten.

Als Moderatorin schlage ich ein ungewöhnliches Format vor: Die Geschäftsführung soll sich zunächst unmoderiert austauschen. Ich möchte beobachten, WIE die drei nach Lösungen suchen: Gelingt es ihnen, sich über unterschiedliche Interessenlagen respektvoll und gleichzeitig zielorientiert zu unterhalten oder verhaken sie sich zwischendurch? – Wir vereinbaren, nach ca. 30 Minuten zu unterbrechen, um gemeinsam von einer Meta-Ebene aus auf den bisherigen Gesprächsverlauf zu schauen: WAS ist bisher inhaltlich erreicht? Und WIE ist das Führungsteam dabei vorgegangen? Zu Beginn des vereinbarten Zwischenstopps sagt einer der beiden Männer spontan: „Wir drehen uns hier gerade nur noch im Kreis.“

Die Kenntnis moderner Entscheidungsverfahren reicht nicht aus

Im Ergebnis des Hypes um Agilität haben viele Unternehmen ihr Wissen um effektive Methoden der Gesprächsführung erhöht. Nicht nur in agilen, sondern auch in hierarchischen Teams werden moderne Entscheidungsverfahren wie Delegation-Poker oder Konsent-Entscheidungen genutzt. Agile Ratgeber versprechen: Der konsequente Einsatz dieser Methoden mache Zusammenarbeit spürbar effektiver. In der Realität „menschelt“ es allerdings nach wie vor: Gespräche gleiten ab in Polarisierungen, laute Team-Mitglieder setzen sich gegenüber leisen durch. Allein mit Methoden-Wissen sind solche gruppendynamischen Momente nicht zu bewältigen.

Das Wissen um Gruppendynamik gewinnt neu an Bedeutung

Trainings zu Gruppendynamik werden seit Jahrzehnten angeboten. Sie ermöglichen es Führungskräften, ihre Wirkung auf Dritte unmittelbar zu erleben und gleichzeitig zu reflektieren. Parallel sensibilisieren sie für (Macht-)Dynamiken, die sich in Gruppen oder Teams entfalten. Teilnehmende beschreiben dieses Training oft als außerordentlich intensiv und nachhaltig. Aber das klassische Gruppendynamik-Training dauert 5-6 Tage – ein schwerer (Trainings-)Tanker inmitten der aktuellen Lernlandschaft, die von kleinen Schnellbooten dominiert wird – kurzen Impulsen, Online-Modulen und max. 2-tägigen Präsenz-Trainings. Die Frage ist also: Wie kann gruppendynamisches Know-how im Arbeitsalltag von (Führungs-)Teams trainiert und nutzbar gemacht werden?

Gruppendynamik wird im Workshop erlebbar

Zurück zum Workshop der Geschäftsführung: Um vom inhaltlichen Austausch über Zuständigkeiten auf die Meta-Ebene zu wechseln, stelle ich drei Fragen: Auf einer Skala zwischen 0–100 % - wie zufrieden sind Sie mit dem bisher erreichten inhaltlichen Ergebnis, mit dem Gesprächsprozess und mit Ihrem eigenen Beitrag zum Gespräch?

Die Antworten fallen unterschiedlich aus; keine Bewertung übersteigt 70%. Wir wollen die Hintergründe erforschen: „Ich kann machen, was ich will – Du weichst mir aus.“, sagt der eine Mann. „Du redest und redest, ich komm da gar nicht rein“, erwidert der andere. Die Frau ergänzt selbstkritisch, sie habe sich bisher allzu sehr herausgehalten.

Der systemische Ansatz macht handlungsfähig

Diese ersten Eindrücke sind typisch: Wir blicken oft zuerst auf unser Gegenüber und benennen, was wir bei ihm oder ihr als schwierig erleben. Der andere „ist schuld“.

Eine alternative Perspektive bietet der systemische Ansatz: Er schaut er auf die Dynamiken zwischen den Beteiligten. Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick empfiehlt, sich selbst zu fragen: „Wie trage ich (bisher unbewusst) dazu bei, dass mein Gegenüber sich auf eine Weise verhält, die ich nicht mag?“¹ – Im ersten Moment mag man diese Frage ablehnen und denken: „Nicht ich bin schuld daran, dass wir uns hier gerade verhaken.“ Doch die systemische Perspektive fragt nicht nach Ursache/Wirkung oder möglichen Schuldigen. Die stattdessen empfohlene Frage nach meinem eigenen Beitrag zum Geschehen erlaubt mir Zugriff auf die künftige Gesprächsdynamik: Wie könnte ich mein eigenes Verhalten ändern, damit unsere Gespräche konstruktiver werden?

Die Geschäftsleitung erkennt eine zentrale Gesprächsdynamik

Im Workshop versuchen wir, die entstandene Konfliktdynamik zu beschreiben. Es entsteht folgendes Bild von zentral beteiligten Persönlichkeitsseiten der beiden Geschäftsführer:



A hat den Eindruck, B nicht zu erreichen; er erlebt die Reaktionen von B als „**Nebel**“. Gleichzeitig hat A den **Anspruch**, zu einem Ergebnis zu kommen. Dieser Anspruch wird zunehmend unruhig: Daher bringt A einen Lösungsvorschlag nach dem anderen ein. Dies erlebt B als „auf ihn einprasselndes **Gewitter**“, das bei ihm ein Gefühl der **Bedrohung** auslöst. Um sich Zeit zu verschaffen, bleibt B in seinen Antworten extrem vage. Dies wiederum erlebt A als **Nebel**. Die Dynamik setzt sich fort und eskaliert.

Der Praxistransfer gelingt unmittelbar und kann nachhaltig sein

Das Veranschaulichen der bisher unbewussten Gesprächsdynamik führt zu einem neuen Verständnis füreinander: Die Geschäftsführer nehmen wahr, was sie beim Gegenüber auslösen und wie sie durch ihre bisherigen Lösungsansätze unbewusst selbst dazu beitragen, dass sie sich „gerade nur noch im Kreis drehen“.

Der Meta-Blick auf die Gesprächsdynamik dauert im Workshop nur eine halbe Stunde, hat sich jedoch gelohnt: Der Austausch verläuft danach spürbar entspannter. Als wir weitere Themen bearbeiten, gibt es von dem einen oder anderen immer wieder einmal den Hinweis darauf, dass man gerade wieder in die bisherige Dynamik „hineinrutsche“.

Der Workshop endet mit konkreten Vereinbarungen zu Zuständigkeiten sowie zu Entscheidungs- und Meeting-Strukturen. Darüber hinaus vereinbart die Geschäftsführung, am Ende künftiger Sitzungen kurz zu reflektieren, WIE die inhaltlichen Ergebnisse zustande gekommen sind. Und falls dies nicht durchgängig konstruktiv gelungen ist: Worauf wollen sie in der nächsten Runde bewusster achten?

Fazit: Es braucht beides – methodisches Wissen und gruppensdynamische Kompetenz

Jedes (Führungs-)Team sollte in der Lage sein, in überschaubarer Zeit zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen. Dafür reicht nicht allein die Kenntnis geeigneter Gesprächs- und Entscheidungsmethoden. Erforderlich sind darüber gruppensdynamische Kompetenzen. Ein Workshop zur Zusammenarbeit kann dafür einen praxisnahen Einstieg bieten. Aufgabe der Moderation ist es, dafür zu sorgen, dass sich die Teammitglieder – anders als in der Hektik des Arbeitsalltages oft beobachtbar – nicht ausschließlich auf operative Fragen konzentrieren. Das zwischenzeitliche Innehalten, verbunden mit der Frage „WIE haben wir gerade miteinander diskutiert?“ kann nachhaltig sensibilisieren für gruppensdynamische Prozesse, die trotz modernster Gesprächsmethoden auch weiterhin Teil von Zusammenarbeit sein werden.

¹ Paul Watzlawick u.a.: Lösungen – zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels

Publiziert im osb-Newsletter 10/24 <https://www.osb-i.com/de/publikationen/web-beitraege/wir-drehen-uns-hier-gerade-nur-noch-im-kreis/>