

Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversity-Debatte

Dr. Gundi Vater Consulting - Begleitung von Menschen & Organisationen

Betrachtet man die aktuell unter dem Begriff „Managing Diversity“ geführte Diskussion in Organisationen über das Nutzbarmachen von Vielfalt, d.h. von

Unterschieden, dann erscheint es naheliegend und hilfreich, bei diesen

Überlegungen auf die Erkenntnisse, das Lernkonzept und die praktischen Erfahrungen der Gruppendynamik zurückzugreifen.¹



www.gundivater.com

Organisationen sind heute voll von Situationen, die in uns höchst ambivalente Gefühle auslösen: Einerseits sind Ideen der Ordnung, des gemeinsamen Agierens, des Wir-Gefühls, der Möglichkeit, sich zu verwirklichen und des möglichst homogenen Ganzen eng mit unserem Bild funktionierender Organisationen verbunden („alle in eine Richtung, „eine verschworene Gemeinschaft“), andererseits ist unübersehbar, dass die Unterschiedlichkeit in Organisationen - die Austauschbarkeit und Funktionalisierung der Mitglieder, die damit gesunkene Loyalität und gestiegene Wechselbereitschaft der Leistungsträger - in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat und weiter zunehmen wird. Ob unterschiedliche Arbeitsverhältnisse, damit unterschiedliche Zugehörigkeitsformen, unterschiedliche Arbeitsformen, vielfältige, oft nebeneinander bestehende Organisationsstrukturen oder diemannigfaltigen Begleiterscheinungen der Internationalisierung - allenthalben sehen sich Organisationen und deren Führungskräfte heute vor die Aufgabe gestellt, „Unterschiedlichkeit zu managen“.

Wer will schon Vielfalt?

Das hört sich gut an, wie aber soll das im Einzelnen gehen? Ist der Anspruch überhaupt realistisch, ist es von den Beteiligten wirklich gewünscht oder verstärkt die überbordende Vielfalt nur das Bedürfnis vieler Beteiligter, „sich doch endlich wieder mehr aufs Gemeinsame zu besinnen“? Die Fähigkeit, mit Unterschiedlichkeit - in welcher Form auch immer - respektvoll umzugehen und sie als wertvolle Ressource tatsächlich nutzen zu können, ist uns nicht unbedingt in die Wiege gelegt.

Gardenswartz & Rowe formulieren in Bezug auf die hohen Anforderungen, die der Umgang mit Vielfalt an uns stellt, die These: „Die menschliche Spezies widersteht Veränderung, sie sucht nach Homöostase. Das macht die ständige Anpassung, die Diversity erfordert, schwierig für Menschen, die sich bereits von überwältigenden Übergangssituationen bedroht fühlen.“ Und weiter: „Menschen finden Trost und Zuversicht in Gleichheit. Wir alle teilen die Tendenz, die Gesellschaft jener zu suchen, die uns

¹ Der Artikel ist die Kurzfassung eines Beitrages, der im Herbst 2004 in einem von den Mitgliedern der Hernstein Gruppendynamik Fakultät herausgegebenen Buchs erscheinen wird.

ähnlich sind."²

Die besondere Herausforderung des Diversity-Managements liegt so gesehen in einem Musterwechsel: statt angesichts der wachsenden Vielfalt Sicherheit wie bisher durch den Rückgriff auf Vertrautes, Bekanntes, Ähnliches zu suchen, gilt es sozusagen eine Ebene höher - eine neue Art von Sicherheit aufzubauen, basierend auf der gesteigerten Kompetenz in der Auseinandersetzung mit dem nicht Ähnlichen, dem Fremden. Welche Unterstützung leisten hier nun die verschiedenen Diversity-Ansätze, worin besteht der besondere Beitrag der Gruppendynamik und worin unterscheiden bzw. überlappen und ergänzen sich die beiden Ansätze? Diese Fragen beschäftigen uns in der Folge.

Worauf fokussieren die Diversity-Ansätze?

Während das »discrimination-and-fairness-paradigm« vor allem gesellschaftliche Ungerechtigkeiten und Vorurteile thematisierte und damit wichtige Beiträge bei der Bewusstseinsbildung und der Verminderung von Eintritts- und Aufstiegsbarrieren in Unternehmen leistete, beruht das »access-and-legitimacy-paradigm« bereits auf dem Gedanken, dass es nicht nur gesetzlich erforderlich und moralisch wünschenswert, sondern auch ökonomisch vorteilhaft ist, Mitarbeiter aus den verschiedensten sozialen Minderheiten zu rekrutieren, da beispielsweise Märkte und Zielgruppen immer heterogener werden und spezifisch bearbeitet werden müssen.

Ein dritter Ansatz, das »learning-and-effectiveness-paradigm«, versteht Diversity hingegen weiter gefasst als »the varied perspectives and approaches to work«, die Mitglieder unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen in Organisationen einbringen: »They bring different, important and competitively relevant knowledge and perspectives about how to actually do work – how to design processes, reach goals, frame tasks, create effective teams, communicate ideas and lead. When allowed to, members of these groups can help companies grow and improve by challenging basic assumptions about an organization's functions, strategies, operations, practises and procedures.«³

Gerade in diesem Einbringen unterschiedlicher Perspektiven aufgrund des unterschiedlichen Backgrounds der Mitarbeiter liegt der größte Nutzen für die Unternehmen, aber eben auch die größte Herausforderung, denn unterschiedliche Perspektiven sind vor allem eines: irritierend, unbequem, verunsichernd. Sie stellen bisher Selbstverständliches in Frage, rühren an tief sitzenden Überzeugungen und zwingen Menschen dazu, die persönliche »Komfortzone« zu verlassen. Wie erhöht man nun die Akzeptanz von Vielfalt und wie erwirbt man die nötige Kompetenz, um über bloße Lippenbekenntnisse hinaus zu gelangen und tatsächlich mit dieser Vielfalt zurechtzukommen? Die Gruppendynamik bietet hier einige hilfreiche Antworten.

Die Anfänge

Entstanden war das Konzept der Gruppendynamik – und hier speziell die T-Gruppe als Lern- und

² (<http://www.gardenswartzrowe.com>, Übersetzung von Michaela Judy)

³ Thomas David and Ely Robin: Making Differences Matter; Harvard Business Review on Managing Diversity, S. 36f

Lehrmethode – zu einer Zeit, die geprägt war von den weltweiten Erschütterungen, die der Zweite Weltkrieg ausgelöst hatte. Kurt Lewin und in seinem Gefolge Leland P. Bradford, Ronald

Lippitt und Kenneth Benne beschäftigten sich angesichts der verheerenden Erfahrungen mit dem Faschismus mit der Frage, welche Dynamiken unterschiedliche Führungsstrukturen in Gruppen auszulösen vermögen und wie auf Basis eines emanzipatorisch angelegten, hierarchiekritischen Ansatzes und mit Hilfe eines bestimmten Settings ein reiferer Umgang mit Autorität ermöglicht werden könnte.

»Die Entdeckung, dass der Austausch von Beobachtungen über das aktuelle Seminargeschehen zwischen allen Beteiligten den weiteren Arbeitsprozess in den Gruppen nachhaltig beeinflusst, sowie die Erfahrung, dass mit der gezielten Etablierung metakommunikativer Möglichkeiten und der systematischen Konzentration auf die Verarbeitung von Feedbackprozessen besondere Lernchancen für Individuen und Gruppen verbunden sind, führte in den folgenden Jahren zur Entwicklung eines speziellen Lernsettings (die T-Gruppe, Anm. der Red.), in dem das Lernen am Hier und Jetzt, dem aktuellen Seminargeschehen, ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt wurde.«⁴

Zielen Diversity-Ansätze darauf ab, »den Umgang einer Gesellschaft mit sozialen Differenzen zu thematisieren, wie sie aufgrund unterschiedlicher sozialer Herkunft, verschiedener Religionen, der Geschlechterdifferenz oder nationaler Unterschiede entstehen« (Iris Koall)⁵, so liefert die Gruppendynamik dazu eine konkrete und erprobte Methode und den entsprechenden Theoriehintergrund, um zu erkennen:

- welche Unterscheidungen aus der Vielfalt an Möglichkeiten man selbst vornimmt, d.h. nach welchen inneren Landkarten (mental Modellen) wir uns in neuen, unsicheren Situationen orientieren und welche Wirkungen das auslöst,
- unter welchen Bedingungen diese inneren Unterscheidungen (»Vorurteile «) besprechbar werden und benannt werden können und
- wie damit ein größeres Bewusstsein für den normalerweise impulsiven, eher vorurteilsbelasteten Umgang mit den irritierenden Unterschieden geschaffen werden kann.

Erreicht wird dies durch die Erweiterung des Beobachtungs- und Verhaltensrepertoires der beteiligten Personen hinsichtlich des Umgangs mit diesen Prozessen in der jeweiligen Gruppe, hinsichtlich des Verstehens dieser Prozesse und hinsichtlich des Vermögens der Gruppe, angesichts dieser Unterschiede einen passenden Umgang damit zu finden.

»Gruppendynamik« im Alltag – ein unvermeidliches Übel?

Um tatsächlich die immer wieder beschriebenen Vorteile der Teamarbeit nutzen zu können, die bei

⁴ W i m m e r, R u d i : »Erlebt die Gruppendynamik eine Renaissance?« in Schwarz, Heintel, Weyrer, Stattler: Gruppendynamik; Geschichte und Zukunft, S. 124 f

⁵ K o a l l, I r i s i m V o r t r a g : Gender & Diversity, Kommunikation und Kultur

guter Arbeitsfähigkeit die Problemlösungskapazität von Einzelnen meist weit übersteigen, bedarf es einiger Rahmenbedingungen, die die Entwicklung dieser Arbeitsfähigkeit unterstützen und ermöglichen. Dazu ist Zeit notwendig, um ein Bewusstsein über die gemeinsame Aufgabe, die gemeinsamen Ziele, die Funktionalität der internen Strukturen und der Rollenverteilung, der Platzverteilung bei den Mitgliedern, den Fragen der Zugehörigkeit etc. zu bilden. Das wird häufig übersehen bzw. wird die Bedeutung der Teamentwicklung zur Arbeitsfähigkeit deutlich unterschätzt.

In Wirklichkeit ist eine von Beginn weg gelingende Zusammenarbeit in einem Team von sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten, Interessenslagen, Zugehörigkeiten, Kulturen etc. der eher unwahrscheinliche Fall. Die Unterschiedlichkeit, die »Diversity«, macht doch allen irgendwie zu schaffen. Arbeitsfähigkeit meint in diesem Zusammenhang, dass eine Gruppe in der Zusammenarbeit nicht mehr darauf angewiesen ist, Machtkämpfe und Einflussunterschiede über den Inhalt auszufechten. Durch das allmähliche Besprechbarmachen dieser Unterschiede und im Ringen um eine gute Lösung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass alle denkbaren Alternativen ausgeleuchtet werden, ohne dass es zu Verletzungen und Abwertungen auf der persönlichen Ebene kommen muss. Sich hierfür ein entsprechendes Repertoire anzueignen, seine eigenen »Brillen« zu putzen, eventuell sogar neue aufzusetzen für den Blick darauf, was wesentliche Grundfragen und Grundregeln bei der Zusammenarbeit in Teams sein können, wie das Potenzial von Gruppen besser zum Klingen gebracht werden kann, ohne sich den oft unterschweligen unbewussten destruktiven Kräften auszuliefern, dafür bietet die gruppensdynamische Praxis und die T-Gruppe ein ausgezeichnetes und geschütztes Übungsfeld.

Gruppensdynamik: eine soziale Innovation

Dass Menschen sich selbst explizit zum Thema des Nachdenkens und der Beobachtung machen, steht – so eine der zentralen Thesen von Rudi Wimmer in seinem Aufsatz »Erlebt die Gruppensdynamik eine Renaissance?« – im engen Zusammenhang mit dem enorm gestiegenen Grad an organisierter Komplexität unserer Gesellschaft⁶. Je offener die Lebensentwürfe des Einzelnen werden, desto häufiger werden auch erzwungene Reorientierungsphasen und desto stärker wird der Druck zum Nachdenken über sich selbst, zur Reflexion darüber, wer und was man in der jeweiligen Lebensphase und -situation ist und sein will.

Da im Setting einer T-Gruppe die für viele ungewöhnliche und irritierende Sachaufgabe der Gruppe die Gruppe selbst ist – die Gruppe macht sich selbst zum Thema und Forschungsgegenstand – lernen die TeilnehmerInnen, angeregt durch den/die TrainerInnen, den Prozess des sozialen Miteinander zu beobachten, sich allmählich über diese Beobachtungen auszutauschen, in der Folge zu beobachten, welche Wirkungen die Art dieses Austausches von Beobachtungen auf die eigene Person, das eigene Verhalten in der Gruppe und auf die Entwicklung der Gruppe hat, sich auch darüber wieder auszutauschen usw.

⁶ W i m m e r, R u d i : » Erlebt die Gruppensdynamik eine Renaissance?« in Schwarz, Heintel, Weyrer, Stattler: Gruppensdynamik; Geschichte und Zukunft, S. 126

Alles, was gesehen werden kann, kann auch Thema werden, sofern die beobachteten Themen bereits besprechbar und bearbeitbar sind: Herrscht schon genügend Vertrauen, einander Rückmeldungen über die jeweilige Wirkung zu geben, gibt es schon genügend Orientierung, wie weit wir gehen können, können wir uns über die in diesem Setting ausgelösten Gefühle austauschen, über Unsicherheiten, Ängste, Ärger, Nähe und über diesen Austausch Vertrauen aufbauen und Sicherheit gewinnen? Um dieses Vertrauen aufzubauen ist es notwendig, einen ersten Schritt zu wagen, sich zu trauen und zu erfahren, wie diese Aktion aufgenommen und bewertet wird.

Die Not des Anfangs

In der Entstehungsphase der Gruppe haben die beteiligten Personen die herausfordernde und faszinierende Möglichkeit und Notwendigkeit, sich ohne den sonst gewohnten Status und ohne die üblichen Zuschreibungen des beruflichen Alltags ganz neu zu entwerfen und neue Spielformen in einer fremden Situation auszuprobieren, da sie hier wie alle anderen auch, und wie die Gruppe als soziales Gebilde, noch keine »Geschichte« und kein »Profil«, haben, somit fremd sind wie in einer anderen Kultur.

In der Trainingsgruppe wird dadurch wie in keiner anderen Lernform das Aushandeln des eigenen Platzes, der eigenen Identität in diesem sozialen Gebilde (»Wie werde ich in dieser Gruppe vorkommen? Wer bin ich für und in dieser Gruppe?«) notwendig. Das Arbeiten an dem Unterschied oder dem Abgleich zwischen dem Selbstbild, der eigenen Vorstellung und Einschätzung über sich selbst und dem Bild, das die Gruppe von der Person entwickelt, wird zur einer herausfordernden Leistung. Das Individuum muss sich in radikaler Form entscheiden, Handlungen zu setzen, um die Unbestimmtheit der Anfangssituation zu bewältigen, muss die Scham über ihr Nicht-Sehen-Können, ihr Unwissen darüber, »wie es wirklich richtig geht«, überwinden und diesen »leeren Raum« zu strukturieren beginnen. Die TrainerInnen tragen zu dieser mühsamen und unangenehmen Anfangssituation aus Sicht der TeilnehmerInnen noch kräftig bei, da sie nicht die erwartete und ersehnte Aktivität der Strukturierung und Moderation des Geschehens übernehmen. Statt dessen ziehen sie sich auf die Festlegung der zeitlichen und räumlichen Struktur zurück, überlassen die Festlegung der Ziele und die Frage des Sinns dieser »Veranstaltung« den TeilnehmerInnen und versuchen den Prozess der Gruppenbildung durch »nervende« Fragen nach der Bedeutung einzelner Handlungen oder Ähnliches zu unterstützen.

Für diesen unbekanntem, zwischen den TeilnehmerInnen vorerst unbenennbaren, weil scheinbar fremden Raum, das »Dazwischen«, eine Sprache zu entwickeln, sie möglicherweise auch wieder zu entdecken ist eine wichtige Lernchance dieses Settings. Die TeilnehmerInnen sprechen oft von einem Nebel, in dem sie stochern und verzweifeln nach der Trainerautorität rufen, die doch helfen sollte, indem sie klare Orientierung gibt, das Leiden beendet und sagt, wo es langgeht. Die Wahrnehmung der eigenen Abhängigkeitswünsche und die scheinbare Unfähigkeit, selbst mit dieser unangenehmen Situation zurechtzukommen und sie beenden zu können, erfüllt oft mit Scham und Wut. Diese Wut kann sich in unterschiedlicher Ausprägung gegen die Trainerautorität richten, da sie doch die vermeintliche Ursache dieses Dilemmas oder dieser unerfreulichen Situation und der Begegnung mit den eigenen

Grenzen und dem Gefühl der Hilflosigkeit ist. Hier die eigenen Muster im Umgang damit besser kennen zu lernen ist für viele eine wichtige Lernerfahrung.

Wie reagiere ich in unsicheren Situationen?

Wie gut es gelingt, die Spannung zwischen dem eigenen Bild von sich selbst und der Wirkung, die dabei in dieser Gruppe entsteht, auszuhalten und zur Erweiterung des eigenen Wissens über sich selbst zu nutzen und neugierig darauf zu sein – das wird das Ausmaß eines der wesentlichen möglichen Lerngewinne aus T-Gruppen bestimmen: Die Chance ist, eine bessere Orientierung darüber zu bekommen, wie ich als Person in unsicheren, uneindeutigen Situationen reagiere, wie und wodurch ich versuche, wieder Sicherheit und Berechenbarkeit herzustellen. Ziehe ich mich eher zurück und versuche, mich über Beobachtung des Geschehens und der Personen zu orientieren, mit dem Risiko, dass andere das Feld besetzen und bestimmen, wo es langgeht, auch wenn es mir so gar nicht passt? Oder gehe ich einfach nach vorne, weil ich diese »Warterei« und das »untätige, sinnlose Herumsitzen« im unstrukturierten »Raum« nicht aushalte und gewohnt bin, Dinge in die Hand zu nehmen, zu bestimmen, zu gestalten, mit dem Risiko, dass es nicht akzeptiert oder kritisiert wird, dass ich »falsch liege« oder als zu »dominant« erlebt werde und keine Gefolgschaft bekomme? Worauf schaue ich, was sind meine persönlichen Muster im Umgang damit, was kann ich sehen, was blendet mich aus – all das können wichtige Hinweise auch für eigenen Erfahrungen und Wirkungen im Alltag sein.

Eine weitere wichtige Grunddimension bei der Bildung von Gruppen ist der Unterschied zwischen »innen und außen« und der Frage der Zugehörigkeit. Wer gehört (hier) dazu? Wie muss man sich verhalten, um Mitglied zu sein? Gehört der/die Trainerin dazu, obwohl er/sie sich immer wieder anders verhält und »nicht wirklich mitspielt«? In Teams wird oft (innerlich) die Frage gestellt, warum gerade der/die eingeladen wurde und nicht wer anderer. Hier geht es um die Fragen der Identität der Gruppe: Wer sind wir? Was macht uns aus? Was sind unsere (gemeinsamen) Ziele? Hier werden die Normen und Bedingungen der Mitgliedschaft heftig verhandelt, im Sinne einer notwendigen Grenzziehung, um diese Identitätsbildung zu beschleunigen.

Das Dilemma der Entscheidung zwischen Individuum und Gruppe

Wie gut gelingt es den Einzelnen und der Gruppe, die Gruppe als etwas Eigenes mit Energie zu erfüllen, d.h. »positiv zu besetzen« und sich selbst und die eigenen Ziele zugunsten der gemeinsamen Ziele zurückzunehmen? Um die Gruppe in ihrer Entwicklung weiterzutreiben, ist das Aushandeln bzw. eine eindeutige Präferenz des gemeinsamen Ganzen vor den individuellen Einzelzielen nötig – eine Gratwanderung, da natürlich der Einsatz aller, das persönliche Engagement und ein Auge auf die Erreichung der persönlichen Ziele nötig ist, um den Zug in Fahrt zu bekommen oder weiter zu treiben. Der Einzelne dient der Gruppe als Instrument, stellt sich mit seiner ganzen Person zur Verfügung, damit »Gruppe« entstehen kann. Andererseits dient natürlich die Gruppe auch den eigenen individuellen (Lern- und Entwicklungs-)Zielen. Der Einzelne muss in die Gruppe hinein investieren, um sie dann auch im Sinne des Lerngewinns für sich persönlich nutzen zu können. Dieses Verhältnis muss ausgehandelt

werden, damit sich eine gute tragfähige Basis für die Weiterarbeit etablieren kann.^{7,8}

Der Zug ist in Fahrt

Zunehmend mit der Entwicklung der Gruppe können auch »heißere« Themen und Unterschiede wahrgenommen und besprochen werden. Ob etwas besprechbar ist und in welcher Qualität das passiert, hängt sehr vom Entwicklungsstand der Gruppe, vom schon entstandenen Vertrauen und der jeweiligen »Tabugrenze« der Gruppe ab. Dabei werden die einzelnen Personen mit ihren mitgebrachten Erfahrungshintergründen und ganz persönlichen Einstellungen sichtbar und stellen sich der Diskussion. In dieser Thematisierung und Auseinandersetzung ist oft ein Pendeln zwischen Apathie und Langeweile auf der einen Seite zu beobachten (»es tut sich gar nichts«, »der Prozess schleppt sich dahin« – meist ein Anzeichen, dass die Gruppe vor einem nächsten Schritt steht und noch nicht ganz entschlossen ist, durch diese Tür auch wirklich durchzugehen), während auf der anderen Seite mit hoher Alarmbereitschaft und Aufmerksamkeit das Einhalten der persönlichen Tabu- und Besprechungsgrenzen verteidigt wird.

Im Alltag werden viele Themen, die unterhalb oder neben der inhaltlichen Dimension liegen, einfach ausgeblendet und nicht thematisiert. Hier stehen diese oft vernachlässigten, weil konflikthanfälligen Themen plötzlich für eine Weile im Mittelpunkt und werden auf ihre Bedeutung und Wirksamkeit, den Einfluss auf das Gruppengeschehen und den Zusammenhang mit den handelnden Personen untersucht. Dabei geht es z.B. um Unterschiede bezüglich Einfluss in der Gruppe (Wer nimmt hier wie Einfluss, und passt mir das oder nicht?), wie sich »Autorität« entwickelt oder welche Strukturen und Rollen sich herausgebildet haben. Es stellen sich Fragen nach der unterschiedlichen Nähe zwischen den Mitgliedern (Wem vertraue ich eher mehr oder weniger und warum?) und deren Auswirkungen, aber auch nach vermeintlichen Antipathien. Unterschiedliches Alter und Zugehörigkeit zu verschiedenen Generationen (Ist »Alter« ein Asset im Sinne des Erfahrenen, oder heißt es »altes Eisen«?) kann ebenso untersucht werden wie Fragen der Bedeutung der Geschlechtlichkeit für die Gruppenkultur und die Arbeitsfähigkeit (Macht es einen Unterschied, wie viele Männer und Frauen in der Gruppe sind, ob die Trainerfunktion von einem Mann oder einer Frau bekleidet wird etc.?).

Quellen der Wahrnehmung

Diese Wahrnehmungen im Hier und Jetzt können drei Quellen haben, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten in der Gruppe unterschiedliche Bedeutung haben⁹: Wahrnehmungen darüber, was diese Situation bei mir auslöst, »wie es mir gerade geht«, Wahrnehmungen und Beschreibungen des Verhaltens anderer (Was beobachte ich, wie beschreibe ich das und was löst das bei mir aus?) und Wahrnehmungen des Geschehens in der Gruppe (Was spielt sich hier zwischen den TeilnehmerInnen ab, welche Muster der Aktionen beobachte ich etc.?). Die Auseinandersetzung mit all diesen

⁷ Smith, K.; D. Berg: Paradoxes of Group Life, 1997

⁸ vgl. Prof. Dr. Wimmer, Rudi; unveröffentlichtes Manuskript, das besondere Lernpotenzial der gruppenspezifischen Trainingsgruppe

⁹ vgl. Prof. Dr. Wimmer, Rudi; Vortrag am Theorieforum ÖGGO, 2001, Systemtheoretische Zugänge zum Verständnis von Trainingsgruppen

Unterschieden und noch manchen mehr ist eine der Grundquellen für Entwicklung der Gruppe. Wie tun wir uns als Gruppe mit genau diesen Grundfragen, und wie komme ich jeweils in den unterschiedlichen Phasen und Themen vor?

Was von mir ist sichtbar geworden? Wo war ich wie wirksam? Was habe ich ausgelöst? Was kenne ich möglicherweise auch aus Alltagssituationen und verstehe sie nun besser? Welche Situationen irritieren mich besonders? Und wie kann ich über die »Sozialdimension« im Alltag in angemessener Form reden, ohne mich selbst, die Situation und andere zu überfordern?

Die Offenheit und Intimität der Trainingsgruppe macht zwar ihren großen Reiz und ihre Attraktivität aus, ist aber meist in Alltagssituationen weder erreichbar noch nützlich. Doch zu wissen, wie ich in heiklen Situationen reagiere, was möglicherweise für mich und andere ansprechbar ist, um den Teamentwicklungsprozess weiter zu treiben oder wieder flott zu kriegen und Unsicherheit auszuhalten, das kann schon deutlich weiterhelfen und mein Repertoire erweitern.

Bei all diesen Aspekten trainieren die TeilnehmerInnen ihre metakommunikative Kompetenz. Sie üben die Kommunikation über Kommunikation, die Kommunikation darüber, was sie thematisieren und wie sie das machen und was das in der Gruppe jeweils bewirkt. Damit liefert die Gruppendynamik den TeilnehmerInnen jenes reflexive und kommunikative Rüstzeug, um eine arbeitsfähige Gruppe zu bilden.

Vielfalt braucht Metakommunikation.

Dass die Vielfalt in den Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten auch aus der Sicht der Führungskräfte und MitarbeiterInnen deutlich zugenommen hat, ist augenscheinlich. Anders formuliert: Sie sind heute, wie schon weiter oben angeführt, durch die erhöhte Dynamisierung der Organisationsstrukturen mit wesentlich mehr »relevanten« Unterschieden, d.h. solchen, die das Geschehen stark beeinflussen und um die sie sich kümmern müssen, konfrontiert. All diese Unterschiede sind für ein Sozialsystem potenziell störanfällig und konfliktträchtig, allein schon aufgrund unterschiedlicher Einschätzungen ihrer Relevanz. Sie beeinflussen das Verhalten und fördern oder behindern die Zusammenarbeit. Jede Person hat Vorannahmen und vorgefasste Einstellungen – auf Unternehmensebene geronnen in Regeln und Systemen –, die z.B. dazu führen können, dass bestimmte Personen(gruppen) erst gar nicht eingestellt oder dann nicht befördert werden, dass ihre Wortbeiträge in Meetings nicht gehört oder abgewertet werden oder dass das Unternehmen in Unkenntnis bestimmter kultureller Normen bestimmte Kundengruppen verliert.

Je heterogener die Belegschaft wird, desto drängender in den Firmen die Frage: Bekomme ich in diesem heterogenen Team dieselbe Produktivität, arbeitet es genauso gut und ist das Klima ebenso gut wie bei einer homogenen Mannschaft? Die Frage ist mehr als berechtigt, denn die Antwort ist häufig: Nein! Vielfalt wird oft als Bedrohung für das effektive Funktionieren einer Organisation empfunden. Anders zu sein wird nach wie vor schnell abgewertet. Um aber das »Normale« zu hinterfragen, um zu schauen, ob es noch funktional und hilfreich ist oder hinderlich – vor allem: hilfreich oder hinderlich für wen? –, um also ein Bewusstsein für Unterschiede zu schaffen, die die Arbeitsfähigkeit fördern oder beeinträchtigen, bedarf es genau jener metakommunikativen Kompetenz, deren Förderung eines der zentralen Ziele der Gruppendynamik ist.