kauke up.

Seminar Systemische Gruppendynamik

Persönlichkeit stärken, Einfluss nehmen, Teams führen

Kontakt **kauke up.** - Organisations- und Führungskräfteentwicklung
Schrammsweg 8a
20249 Hamburg
Telefon: +49 (0)40 / 480 966 60
Email: rolf.kauke@kauke-up.de
Website: www.kauke-up.de

kauke up.

Inhalt

Seite

Die Potenziale der systemischen Gruppendynamik 1
für die Team- und Führungskräfteentwicklung

Was lernen wir durch die Gruppendynamik 2
für die Teamarbeit?

Die authentische Führungspersönlichkeit 6

Management von Heterogenität: Die Generation Y 9

Ausblick 14

Die Autoren 14

Stand Juli 2013
Autoren: Rolf Kauke und Kai Schönherr,
kauke up. Organisations und Führungskräfteentwicklung

Herausgeber: Systhema - Institut für Gruppendynamik und Systemprozesse

kauke up.

Die Potenziale der systemischen Gruppendynamik für die Team- und Führungskräfte-entwicklung

Die Methode der Gruppendynamik entfaltet aus unserer Sicht besonders für die Bearbeitung aktueller Herausforderungen in Unternehmen ihr reichhaltiges Potenzial. Aus diesem Grund wollen wir im folgenden Text zeigen, welche spezifischen Entwicklungschancen diese Trainingsmethode bietet und warum sie gerade als Weiterbildungsmaßnahme für Führungskräfte zeitgemäße Fragestellungen des Arbeitsalltags aufnimmt und bearbeitet.

Zunächst beleuchten wir, wie die Gruppendynamik das Verständnis für die Dynamik von Gruppen und Teams vertieft und welche Lerneffekte daraus resultieren.

In einem zweiten Schritt möchten wir skizzieren, weshalb die Gruppendynamik weit über das analytische Durchdringen, Verstehen und emotionale Nachvollziehen von Gruppenprozessen hinausgeht und als allgemeines Instrument für die Persönlichkeits- und Führungskräfte-entwicklung einen kaum zu überschätzenden Wert besitzt.

Abschließend widmen wir uns den Möglichkeiten, die diese Trainingsmethode für den produktiven Umgang mit den aktuell nachrückenden Generationen in den Unternehmen eröffnet. Unter der Überschrift „Management von Heterogenität“ richten wir dabei den Fokus auf die Impulse, die im Seminar Gruppendynamik für die fruchtbare Auseinandersetzung mit der sogenannten Generation Y gesetzt werden können.

Was lernen wir durch die Gruppendynamik für die Teamarbeit?

In ihrer sozialen Dimension bildet die Gruppendynamik bereits entscheidende Aspekte des modernen Führungsalltags ab. Die gestiegene Komplexität heutiger Managemententscheidungen hat in vielen Unternehmensbereichen dazu geführt, dass nur noch in den seltensten Fällen bei wichtigen Beschlüssen alleinhandelnde Einzelpersonen agieren. Stattdessen rücken Entscheiderteams in den Blickpunkt, die den Zugriff auf das kollektive Wissen und auf die Kompetenzen mehrerer Personen ermöglichen.

Projekt- und Teamarbeit ist aus der Realität heutiger Unternehmen kaum noch wegzudenken. Fraglos spielt der instinktive „Riecher“ für die richtigen Entscheidungen auch in der modernen Wirtschaft noch eine Rolle, doch gute Führung zeichnet sich mehr und mehr durch ein gelungenes Kommunikationsmanagement im Team aus. Aber nur wenn es im Team gelingt, Kommunikationsbarrieren abzubauen, Vertrauen aufzubauen und alle beteiligten Personen mit ins „Boot“ zu holen, wird das Team tatsächlich als Inspirationsquelle genutzt. Nicht von ungefähr hat der Soziologe Niklas Luhmann aus gewohnt sachlicher Perspektive Vertrauen als Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität bezeichnet.[1]

Die Unterschiede von Gruppen und Organisationen

Ein Team arbeitet erst dann produktiv, wenn die Mitglieder persönliche Animositäten, das eigene Misstrauen und zwischenmenschliche Konfliktlagen quasi über Bord geworfen haben. Erst dann kann sich das Team auf Sachfragen und Aufgabenstellungen konzentrieren und von seinen reichen, geistigen und kreativen Ressourcen Gebrauch machen. Wie sicherlich jeder bereits am eigenen Leib erfahren konnte, fällt ein fruchtbares Gesprächsklima allerdings nicht vom Himmel. Vielmehr braucht es viel Umsicht und Fingerspitzengefühl,

[1] Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Aufl., 6 Stuttgart 2000.

sprich eine ausgeprägte soziale Kompetenz, damit der Raum für eine gelungene Kommunikation und für ein produktives Miteinander entstehen kann. Patentrezepte fehlen, denn in Gruppen und Teams entwickeln sich die jeweils spezifischen Kommunikationsmuster untrennbar von den individuellen Persönlichkeiten, dem jeweiligen Beziehungsgeflecht und einer immer einzigartigen Systemgeschichte.

Genau aus diesem Grund unterscheiden sich Gruppen bereits prinzipiell von Organisationen. Während sich die Akteure in Organisationen meist problemlos an vorgegebene Strukturen, hierarchische Ordnungen, Rollenasymmetrien und an die daran anschließenden Kommunikationsmuster anpassen, herrschen in Gruppen gänzlich andere Spielregeln: „Gruppen schaffen ihre spezifische Erwartungssicherheit durch ein hohes Maß an wechselseitiger persönlicher Vertrautheit als funktionalem Äquivalent zu dem, was Formalisierung in Organisationen leistet.“[2] Wer als Führungskraft diesen grundlegenden Unterschied und die zentrale Bedeutung der interpersonellen Beziehungen für die Kooperationsstrukturen in Teams unterschätzt, wird kaum ein funktionierendes Team formen können. Eine erste, sehr einfache aber gleichwohl erhellende Einsicht besteht folglich darin, diese strukturelle Andersartigkeit von Teams und Organisationen in vollem Umfang mit allen Implikationen anzuerkennen.[3]

Wie funktioniert die Gruppendynamik?

In der gruppendynamischen Trainingsgruppe tritt diese soziale Dimension jeder Teamarbeit gleichsam ungeschminkt an die Oberfläche. Die Gruppendynamik lenkt durch das Fehlen einer vorgegebenen Aufgabe – und einer daraus resultierenden ungeordneten sozialen Situation – die zentrale Aufmerksamkeit gerade auf jene Aspekte des Gruppengeschehens, die meist zwar auch in der Praxis beiläufig wahrgenommen werden, aber bestenfalls in informellen Gesprächen thematisiert werden. An die Stelle eines Sachthemas tritt die Selbstthematisierung der Gruppe.

Die Gruppendynamik fördert durch gemeinsame Reflexionen deutlich zutage, was jenseits eines Sachthemas bei einem Teambildungsprozess unterschwellig geschieht. Die Teilnehmer befinden sich daher quasi in einem Intensivkurs, in dem sämtliche Widerstände, die eine freie Kommunikation blockieren, nach und nach aufgedeckt werden.

[2] Wimmer, Rudolf: Die Gruppe – ein eigenständiger Grundtypus sozialer Systembildung? Ein Plädoyer für die Wiederaufnahme einer alten Kontroverse. In: Intention und Funktion. Probleme der Vermittlung psychischer und sozialer Systeme. Hg. v. Jens Aderhold und Olaf Kranz. Wiesbaden 2007, S. 286.

[3] Hierzu ausführlich: Königswieser, Roswita/Wimmer, Rudolf/Simon, Fritz B: Back To The Roots? Die neue Aktualität der («systemischen») Gruppendynamik. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. (2013) H.1. S. 66 ff.

Die Gruppendynamik zeigt unter anderem, wie sich Strukturen ausbilden und wie sich Rollen festigen oder auflösen, welche Dynamik anfängliche Platz- und Positionskämpfe einnehmen, wie instabil und wechselhaft Möglichkeiten der Einflussnahme sein können oder wie abhängig Führungsansprüche von den jeweiligen Kontexten, von situativen Problemlösungskompetenzen und von der Akzeptanz innerhalb des Teams sind.

Und sie führt in aller Deutlichkeit vor, dass alles, was im Team geschieht, auf dem jeweilig etablierten Beziehungs- und Kommunikationsgeschehen innerhalb der Gruppe basiert. Durch diese Fokussierung eignet sich die Gruppendynamik wie kaum eine andere Methode dazu, Licht ins Dunkel der versteckten Regularien, Strukturen, Hierarchien, Erwartungen und Normen von Gruppen zu bringen und die Konfliktpotenziale der Teamarbeit transparent aufzuzeigen.

Aus Gruppen werden Teams

Anhand dieser Selbsterfahrung eines Gruppenorganisationsprozesses erwirbt der Teilnehmer ein tiefes Verständnis für das Funktionieren von Teams. Er schärft seine Beobachtungsfähigkeit für sein eigenes Handeln, für seine Wirkung und seine Kommunikationskompetenz sowie für die Beobachtungen der anderen Teilnehmer. Er wird für Interaktionsprozesse und verdeckte Begleitphänomene hochgradig sensibilisiert und lernt dabei, Gefühle und Empfindungen nicht zu verstecken, sondern als Ausdrucks- und Wahrnehmungsform zuzulassen. Zudem übt er die aktive Gestaltung von Beziehungen ein. Dabei kann der Teilnehmer erkennen, wie er die Arbeitsfähigkeit von Teams durch eine erhöhte Achtsamkeit für das Beziehungsgefüge und durch eine Wertschätzung der Teammitglieder herstellen kann.

Gerade weil im Seminarerlebnis die Erkenntnis untrennbar und hautnah mit dem eigenen Erfahren und dem emotionalen Erleben verknüpft ist, schreiben sich die erlangten Einsichten und Wissensgewinne aus der Trainingsgruppe tief in das Gedächtnis der Teilnehmer ein.

Ferner führt die Arbeit in der Trainingsgruppe vor Augen, dass die Konstituierung eines arbeitsfähigen Teams Zeit und Geduld benötigt. Erst wenn alle Statuskämpfe ausgefochten und ad acta gelegt worden sind, begegnen sich die Teammitglieder mit Offenheit, Akzeptanz und Vertrauen. Ab diesem Moment entsteht ein „Wir-Gefühl“. Dieses signalisiert, dass sich die Gruppe als Einheit gefestigt hat, sich selbst als Team reflektieren kann und somit über die Option verfügt, Problembewältigungsstrategien selbstständig zu entwickeln.

Im Zuge dieses Ausdifferenzierungsprozesses grenzt sich die Gruppe nach außen ab und ist dadurch in der Lage, im Inneren Komplexität aufzubauen. Alles, was außerhalb der Gruppe geschieht, kann jetzt als Umwelt wahrgenommen werden. Das Team kann sich nun trennscharf als Gruppe beobachten und dadurch eigene Regeln, Lösungswege und Steuerungswerkzeuge erarbeiten. Erst ab diesem Zeitpunkt können die Emergenzeffekte der kollektiven Wissensbildung ausgeschöpft werden.

Teams, die sich blindlings und unter Zeitdruck auf die zu bewältigenden Aufgaben stürzen, kommen daher in der Regel nicht in den Genuss, das in ihnen schlummernde Potenzial auch nur annähernd abzurufen.

Gruppendynamik als Weiterbildungsinstrument

Allein aufgrund ihres Namens wird die Methode der Gruppendynamik weithin mit Problematiken und Lösungswegen in den Bereichen Teamarbeit und Teambildung assoziiert. Doch neben diesen Einblicken in die Selbstorganisationsprozesse von Teams bewirkt die Methode der Gruppendynamik noch erheblich mehr. Sie ist – und genau diesen Aspekt wollen wir jetzt in den Vordergrund rücken – aus unserer Sicht allgemein das bei Weitem effektivste Schulungs-, Lern- und Qualifizierungsinstrument für Führungspersonen und leitende Mitarbeiter.

Auch wenn im Unternehmen der Fokus gar nicht explizit auf der Teamarbeit liegt, im gesamten Unternehmensalltag profitieren Führungskräfte von diesem einwöchigen Qualifizierungsseminar, da die Gruppendynamik entscheidende Impulse im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung setzt, die im Seminar gewonnenen Erfahrungen nachhaltig festigt und dadurch in den Arbeitsalltag dauerhaft transferiert.

Die authentische Führungspersönlichkeit

In Führungsrollen sind reife Persönlichkeiten gefragt, die in der Lage sind Verantwortung zu übernehmen, situationsbezogen zu handeln und die Mitarbeiter mit Einfühlungsvermögen zu führen und zu motivieren – sei es in Teams, in Projekten oder im täglichen Organisationsbetrieb.

Damit Führung gelingen kann, reichen profunde Sachkenntnisse und ein autoritäres Auftreten schon lange nicht mehr aus. Vielmehr hängt eine erfolgreiche Führung in erster Linie von der Kompetenz ab, Mitarbeiter sowohl inhaltlich als auch emotional zu überzeugen. Nur wer seine Führungsrolle auch authentisch und glaubwürdig ausfüllen kann, wird auf lange Sicht mit der vollen Unterstützung seiner Mitarbeiter rechnen können.

Um Authentizität zu erlangen, muss sich die Führungkraft daher zunächst vor allem ihrer selbst bewusst werden. Niemand wird Anweisungen von einer Person bereitwillig Folge leisten, die augenscheinlich nur eine Rolle spielt, Mängel in der Sozialkompetenz offenbart, an Selbstüberschätzung leidet oder Defizite in der Selbstreflexion zeigt. Glaubwürdigkeit, ein hohes Maß an Selbstreflexion und ein differenziertes Bewusstsein über das eigene Kommunikations- und Handlungsverhalten sind für die aktive Gestaltung von Beziehungen im Hinblick auf die Führungsaufgabe von unschätzbarem Wert.

Genau an diesem Punkt entfaltet die Gruppendynamik ihr Potenzial, denn sie schult sowohl die Arbeit an der eigenen Wahrnehmung als auch die Wahrnehmung im Hinblick auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter.

Führung heute: Selbstreflexion, Glaubwürdigkeit und Empathie

Wie bereits oben erwähnt, hat die Gruppendynamik ihre Spezifik in der Aufhebung der Trennung der kognitiven und emotionalen Ebene, da beide Bereiche im Seminarkontext eng verwoben sind und nicht unabhängig voneinander verhandelt werden. Für eine dauerhafte Distanzierung lässt das Lernsetting der Gruppendynamik keinen Raum, da die geringe Teilnehmerzahl von circa 10-12 Personen und die Seminardauer keine stabilen Rückzugschancen offerieren. Allein dadurch wird das persönliche Betroffensein intensiviert, denn jedes Gruppenmitglied wird im Seminarverlauf als Teil des Geschehens miteinbezogen.

Die Teilnehmer erleben und erfahren ihr Erkennen und ihre Emotionen unmittelbar im „Hier und Jetzt“ der jeweiligen Trainingsgruppe. Das Setting und die Konzentration auf das „Hier und Jetzt“ rufen eine geistige, emotionale und auch körperliche Aufmerksamkeit hervor, die zur Bewusstwerdung der eigenen Denkformen, -normen und Gefühle entscheidend beiträgt.

Durch diese präzise Fokussierung lernen die Teilnehmer die Beobachtung ihres eigenen Denkens und Fühlens sowie ihr Interaktionsverhalten in der Kommunikation mit den anderen Beteiligten minutiös kennen. Dadurch wird ihnen zwangsläufig bewusst, dass das eigene Verhalten, die eigenen Handlungen und die eigenen Intentionen gänzlich andere Wirkungen entfalten können, als ursprünglich beabsichtigt.[4] Selbst bei harmlos erscheinenden Beiträgen ist man gelegentlich nicht davor gefeit, dass Kommunikationspartner Motive und persönliche Interessen unterstellen und dementsprechend misstrauisch reagieren.

Der eigene Umgang mit Misstrauen, Konflikten, sozialer Unsicherheit und mit Erwartungsenttäuschungen lässt sich in der Trainingsgruppe daher ebenso erlernen wie eine differenziertere Selbst- und Fremdbildeinschätzung. Konfrontiert mit teilweise offenkundigen Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild, werden die Teilnehmer durch das Feedback der Gruppe und der Trainer zu einer Sensibilisierung der Selbstwahrnehmung sowie der Wahrnehmung anderer angeregt.

Die fördert eine tiefe Reflexion der eigenen Verhaltensmuster, Ausdrucksweisen und des Kommunikationsstils. Die eigenen Stärken und Schwächen und die unbewussten „blinden Flecken“ werden greifbar und kommen ans Licht. Ebenso erkennt der Einzelne seine eigenen Strategien zur Bildung von Koalitionen und Bündnissen in der Gruppe sowie seine Fähigkeiten, Gruppenprozesse zu beeinflussen und zu organisieren.

[4] Vgl. Königswieser, Roswita / Wimmer, Rudolf / Simon, Fritz B: Back To The Roots? Die neue Aktualität der («systemischen») Gruppendynamik. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. (2013) H.1. S. 65-73.

Soziale Kompetenz ist lernbar

Wir gehen in der Gruppendynamik von folgendem Hintergrundgedanken aus: Erst wer die Kompetenz besitzt, in sich selbst hineinzuhorchen, und dadurch erlernt, sich selbst zu verstehen, kann sich später auch in sein jeweiliges Gegenüber und in dessen Gefühle und Befindlichkeiten hineinversetzen.

Während der Lernreise in der Gruppe wird diese Empathiefähigkeit – sowie der Umgang mit permanenten Perspektiven- und Rollenwechseln – intensiv trainiert. Diese Fertigkeit ist auch für das erforderliche „Switchen“ zwischen symmetrischen und asymmetrischen Kommunikationssituationen bedeutsam, denn im heutigen Führungsalltag gehört die Umwandlung von Asymmetrie (Führungsbeziehung) in Symmetrie (Teambeziehung auf Augenhöhe) inzwischen zum Tagesgeschäft. Durch das Gruppensetting wird die Komplexität von Kommunikation in ihrer ganzen Bandbreite offenbart und die Differenzierungs-, Kooperations- und Integrationsfähigkeit der Teilnehmer dauerhaft gestärkt.

Da all die beschriebenen Aspekte den Teilnehmern „auf den Leib rücken“ und somit intensiv spürbar werden, wird erreicht, dass die Beteiligten sich für mögliche Veränderungen ihrer Einsichten, Vorstellungen und Haltungen Schritt für Schritt öffnen. Diese Steigerung der Annahmemöglichkeit – die nicht unwesentlich durch das sukzessiv aufgebaute Vertrauen in der Gruppe entsteht – wirkt nachhaltig gegen das Vergessen und sichert dadurch auf Dauer eine Verankerung der erlebten Erfahrungen.

Lernreise mit Langzeitwirkung

Die Führungskraft lernt demzufolge in der Gruppendynamik, ein differenziertes Selbstbild von sich abzugeben. Sie erkennt die eigenen Stärken und entwicklungsbedürftigen Felder ihrer Selbstkompetenz. Kurz: Der Teilnehmer wird sich seiner selbst bewusst – er erwirbt in diesem Sinne ein neues Selbstbewusstsein. Dies eröffnet die Chance, ein Selbstbewusstsein aufzubauen, das die körperlich-spürende, die praktisch-handelnde, die psychisch-emotionale sowie die mental-wache und aufmerksam- bewusste Ebene integriert. Im Ergebnis fördert die Gruppendynamik die Präsenz und natürliche Autorität der Führungspersönlichkeit, denn Präsenz erschöpft sich nicht in einer souveränen Körpersprache, sondern schließt eine erhöhte Achtsamkeit, Wachsamkeit und Aufmerksamkeit für das eigene „Ich“ und für andere Menschen ausdrücklich mit ein.

Management von Heterogenität
Die Generation Y

Eine gänzlich neue Herausforderung für Personalmanager, Führungskräfteund Unternehmer stellt die Integration der nachwachsenden Generation der zwischen 1981 und 2000 geborenen Young Professionals dar. Die auch als Digital Natives bezeichnete Altersgruppe der Generation Y steht heute an der Schwelle, verantwortungsvolle Positionen in den Unternehmen einzunehmen.

Durch das breite mediale Echo dürften die Kernpunkte der Diskussion wie eine ungewohnte Anspruchshaltung an die Arbeitswelt, die Defizite in der Selbstreflexion, die geringe Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung und eine fehlende dauerhafte Identifikation mit den Unternehmen hinlänglich bekannt sein.[5] Wie bei jeder Generationsbeschreibung dominieren Zuschreibungen und Stereotypen, um die Identität und Differenz dieser nachrückenden Jahrgänge zu bestimmen, die bei vielen Vorgesetzten und Personalern für Irritation sorgen.

Verstehen wir die Generation Y richtig?

Natürlich verallgemeinern all diese Zuschreibungen eine Generation, die auch in sich sicherlich weitaus heterogener ist, als es die derzeitige mediale Auseinandersetzung nahe legt.[6] Grundsätzlich sehen wir ein Problem darin, dass sehr viel über die Generation Y diskutiert wird, jedoch das direkte Gespräch mit dieser Altersgruppe weitgehend ausbleibt.

[5] Vgl. als Beispiele: Die Kuschelkohorte. In: Manager Magazin (2012) H. 12. S. 114-120. Faul und schlau! Generation Y: Wollen die auch arbeiten? In: Die Zeit (2013) Ausgabe 11 vom 07.03.2013.

[6] Vgl. Motiviert und glücklich. Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert: In: Wirtschaftspsychologie aktuell. Zeitschrift für Personal und Management. (2012) H.3. S. 32-28.

Wahrscheinlich hat nie zuvor eine Generation unter einem derartigen „Lebenslaufdruck“[7] vergleichbar „planvoll“, perfektionistisch, strukturiert und temporeich studiert. Und ebenfalls hatte wohl kaum eine Generation in jüngerer Vergangenheit dementsprechend wenig Zeit für die innere Selbstbildung zur Verfügung. Strikte Lehrpläne fördern – verkürzt ausgedrückt – ein „Leben nach Plan“, in dem die Schulung des Umgangs mit Freiheiten und die Erfahrungen der eigenen Selbstwirksamkeit nur wenig Raum finden.

Das Studium wurde durch die Bologna-Reform nicht nur deutlich kürzer, vielmehr trat an ein Konzept der Bildung durch Wissenschaft das Leitbild von der Ausbildung mit Praxisbezug.

Man kann dieser Generation aus diesem Grund nicht ernsthaft vorwerfen, dass sie geradlinige und einheitliche Werdegänge und Biografien aufweist und besonders im Hinblick auf die spätere Berufsrelevanz Kompetenzen und Wissen angehäuft hat. Diese Generation hat eigentlich alle Forderungen erfüllt und „alles richtig gemacht“ – dennoch sieht sie sich neuerdings mit einer ganzen Reihe von Vorwürfen konfrontiert.

Zur Erinnerung: Hatte nicht die Wirtschaft massiv die Studienreformen eingefordert? Ein verschultes universitäres Lernen nach vorgegebenen Regeln „produziert“ einfach andere Absolventen als ein Studium, das immense zeitliche, inhaltliche und individuelle Freiräume bietet, die zudem eigenverantwortlich ausgefüllt werden müssen.

Dieses abgelöste Konzept von wissenschaftlicher Bildung erhöhte zumindest die Chance, gleichsam als Nebeneffekt gereifte Persönlichkeiten zu entlassen, da die Studierenden für sämtliche Entscheidungen während der Studienzeit alleinverantwortlich zuständig waren. Dass allerdings mit den Freiheiten dieses Konzeptes nicht jeder Student gleich gut umgehen konnte, untermauerten bekanntlich nicht zuletzt die Zahlen der Studienabbrecher und Langzeitstudenten.

Für die Generation Y stellte sich die Situation vollkommen anders dar: Angetrieben vom Druck nach Bestnoten, im Zugzwang beim Erwerb von Zusatzqualifikationen und Fremdsprachen und teilweise finanziell belastet durch Studiengebühren, bleibt in der Tat wenig Freiraum für eine tiefe Auseinandersetzung mit der eigenen Person oder mit zeitraubenden thematischen Vertiefungen von Themenkomplexen und sozialen Beziehungen.

Im Resultat liefern die Universitäten heute hochkompetente Absolventen, die allerdings während ihrer Studienzeit schlichtweg kaum Zeit für Umwege, zum Ausprobieren von Lebensentwürfen oder zum Einüben von tiefen und dauerhaftenBindungen hatten. Zudem sind viele

[7] Vgl. Generation Y. Unter Druck. In: Die Zeit (2013) Ausgabe 12 vom 14.03.2013.

Einstellungen dieser Generation, wie beispielsweise die Ablehnung von Hierarchien und Machtmechanismen oder die Bevorzugung flacher Strukturen, sicherlich nicht ausschließlich dem Internet geschuldet, sondern könnten ebenso elterliche und schulische Erziehungskonzepte widerspiegeln, die demokratisch-partnerschaftliche Beziehungen weit in den Vordergrund gerückt haben.

Wege zur Integration

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit betonen wir diese Ausgangslage in dieser Ausführlichkeit, da wir die Meinung vertreten, dass Führungskräfte und Personaler sich zunächst einmal Räume schaffen sollten, in denen die verschiedenen Motivationsgrundlagen und Erwartungshaltungen sowie die Ängste, Sicherheitsbedürfnisse und Sorgen der Mitarbeiter in aller Deutlichkeit sichtbar werden.

Genau diesen Freiraum abseits aller Unternehmensaktivitäten kann das gruppendynamische Seminar bieten. Das Seminar fördert im persönlichen Austausch das gegenseitige Verständnis und trägt damit konkret zu einem „Kennenlernen der Generationen“ bei – und zwar individuell in der Gruppe, jenseits der medialen Berichterstattung und jenseits aller Klischees und Verallgemeinerungen. Ferner eröffnet es die Möglichkeit, dass die verschiedenen Altersgruppen voneinander profitieren, indem sie ihre spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen gewinnbringend ins Spiel bringen. Die Gruppendynamik kann daher den Grundstock für eine ressourcenorientierte Einbindung der verschiedenen Generationen ins Unternehmen legen.

Für die Young Professionals bietet die Gruppendynamik die Chance, die sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die Eigenverantwortlichkeit sowie die Konfliktfähigkeit in direkten Kommunikationssituationen in einer Art Crashkurs auszubauen. Dieses Nachjustieren in den Bereichen der sozialen Intelligenz, der inneren Anpassungsfähigkeit und der sozialen Bindungsfähigkeit ebnet natürlich auch für diese Zielgruppe den Weg, aus einer „Ich- Perspektive“ in eine „Wir-Perspektive“ zu wechseln und sich dabei selbst besser kennenzulernen.

Unsere Erfahrungen mit der Generation Y

Wir haben die jungen Absolventen in unseren gruppendynamischen Trainings als hochintelligente Menschen kennengelernt, die einen hohen Zugang zu den eigenen Bedürfnissen haben und eine ausgeprägte Feedbackkultur mitbringen, jedoch trotz ihrer beeindruckenden Lebensläufe mit einem nur brüchigen Vertrauen in die eigenen Kompetenzen ausgestattet sind.

Trotz eines nach außen vorgetragenen Selbstbewusstseins zeigten die Teilnehmer aus dieser Generation in direkten Konfliktsituationen mehrheitlich eine geringe Frustrationstoleranz und nur wenige Handlungsoptionen, um mit offen ausgesprochener Kritik umzugehen. Auch konnten wir bei einigen Seminarteilnehmern beobachten, dass es zumindest Schwierigkeiten bereitet, sich in die Andersartigkeit von Vorstellungen und Haltungen anderer tief hineinzuversetzen.

Unsere Erfahrungen aus Trainingsgruppen verschiedener Altersgruppen sprechen allerdings dafür, diese Merkmale nicht exklusiv einer Generation zuzuschreiben, sondern immer im Einzelfall gesondert zu betrachten.

Es scheint bedeutsam zu sein, dass die jungen Menschen insbesondere dann Probleme bekommen, wenn Strukturvorgaben und klare Arbeitsanweisungen fehlen und Entscheidungen in freien, unstrukturierten „Räumen“ anstehen. Ein Handeln und „Denken ohne Geländer“[8] – wie man es in Anlehnung an die Philosophin Hannah Arendt formulieren könnte – bereitet den Digital Natives, deren Biografien von einem hohen Planungswillen zeugen, spürbar Kopfzerbrechen.

Wie durch die Ausführungen in den vorderen Textteilen deutlich wurde, kann die Methode der Gruppendynamik auch in diesen Punkten zur Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung sowie zur Selbstorganisationsfähigkeit durch das Erlernen eines variantenreichen menschlichen Verhaltens beitragen. Denn im Arbeitsleben werden sich auch für die Young Professionals immer wieder strukturlose Räume offenbaren, die durch eigenverantwortliche Entscheidungen und Initiativen gefüllt werden müssen.

[8] Arendt, Hannah: Denken ohne Geländer. Texte und Briefe. Hg. v. Heidi Bohnet und Klaus Stadler. Ungekürzte Taschenbuchauflage, München 2006.

Brücken bauen zwischen den Generationen

Aus unserer Sicht stellt sich in diesem Kontext für die Unternehmen die Aufgabe, nicht nur die unterschiedlichen Ansprüche und Erwartungen innerhalb der Zielgruppe Generation Y zu erkennen und zu managen, sondern insbesondere auch die Wünsche verschiedener Generationen innerhalb des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Führungskräfte benötigen daher ein geeignetes Rüstzeug, denn zukünftig wird der Umgang mit heterogenen Motivationslagen, Werten und Prioritäten von entscheidender Bedeutung sein. Um den aktuellen „Generationskonflikten“ in den Unternehmen zu begegnen, möchten wir den Unternehmen mit der Gruppendynamik ein passendes Angebot bereitstellen. Wir sind davon überzeugt, dass die Gruppendynamik dabei erfolgreich helfen kann, da sie im Sinne eines Zusammenfindens und Zusammenführens der Generationen Unterschiedlichkeiten der Wertesysteme, Selbstreflexionsfähigkeiten und Führungspotenziale transparent aufzeigen kann. Durch das praktizierte Lernen am Modell in der Gruppendynamik wird das gegenseitige Verstehen vertieft und beschleunigt, damit die nachstrebende Generation einfacher in die Unternehmen integriert werden kann. Denn in Zukunft kann es nicht darum gehen, Unterschiede im Gesamtteam oder im Unternehmen einzuebnen.

Vielmehr sollte das Ziel sein, die Vielfalt als Ressource zu nutzen und Teams zu bilden, die trotz aller Unterschiedlichkeiten funktionieren und die dadurch das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen nachhaltig stärken. Ein wenig entgegengebrachtes Vertrauen in die Entwicklungsmöglichkeiten der jungen Arbeitnehmer – nach Niklas Luhmann immer eine „riskante Vorleistung“[9] – wäre für die Einbindung der Generation Y sicherlich ein schöner Anfang.

[9] Luhmann, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Aufl.,Stuttgart 2000, S. 27..

Ausblick

Die systemische Gruppendynamik bewirkt ein durch das innere Nachvollziehen geprägtes Erfahrungs- und Erlebnislernen und eignet sich daher wie keine andere Methode als nachhaltiges Schulungsinstrument für sämtliche Bereiche der sozialen und kommunikativen Kompetenz. Allein die Tatsache, dass auch soziale Kompetenz erlernbar ist, eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, um die im Unternehmen vorhandenen Potenziale zu aktivieren.

Unternehmen und Organisationen profitieren daher von der Gruppendynamik sowohl im Hinblick auf die Potenzialentwicklung und Potenzialentfaltung einzelner Mitarbeiter als auch in Bezug auf die Verbesserung der internen Kommunikations- und Teamstrukturen.

Darüber hinaus kann die Gruppendynamik erfolgreich erwirken, alle Generationen im Unternehmen in adäquate Kommunikation zu bringen, denn die Teilnehmer werden generationsübergreifend für die sozialen Prozesse im Unternehmen sensibilisiert. Sie lernen im Seminar diese Prozesse besser zu erkennen, tiefer zu verstehen und mitschwingende Emotionen und Konfliktpotenziale genauer zu beobachten. Durch diese Schulung der Beobachtungsfähigkeit, durch die Steigerung der eigenen Interaktionskompetenz und durch die Erweiterung des eigenen Verhaltensrepertoires sind die Seminarteilnehmer in der Lage, kreative Wege zur Konfliktlösung, für das Handling von Teams, für die Gestaltung von Beziehungen und generell zur Aufgabenbewältigung zu entwickeln und zudem individuell passende Führungsstile auszubilden.

Die Autoren

Rolf Kauke
Trainer und Berater

Email: rolf.kauke@kauke-up.de

Kai Schönherr
Trainer und Berater

Email: kai.schoenherr@kauke-up.de