

Macht und Gruppe: eine Liebesbeziehung und ihre Auswirkungen auf moderne Organisationsformen

Dynamische Märkte zwingen Unternehmen, vermehrt die klassischen, hierarchischen Strukturen zu überdenken. Die Enthierarchisierung ist im vollen Gange und ermöglicht mehr Eigenverantwortlichkeit und Initiative der Mitarbeiter. Die formale Macht, in Form der Führungskraft, verliert an Bedeutung oder verschwindet in manchen Organisations- oder Arbeitsformen ganz. Allerdings ist Macht ein elementarer

Aspekt von sozialen Prozessen. Teams und Arbeitsgruppen der heutigen Unternehmen werden stärker mit der Macht auf Gruppenebene konfrontiert. Der Artikel beschreibt hier die Macht der Idealisierung, der Netzwerke und der Normen. Es wird vermehrte Gruppenkompetenz benötigt, um nicht von dieser Form der Macht blind gesteuert zu werden.

1. Einführung

1.1 Das Potenzial der Gruppe

Die Themen Macht und Gruppe sind eng miteinander verbunden. Man kann von einer Liebesbeziehung sprechen, sogar von einer besonders leidenschaftlichen. Sie können nicht ohne einander und auch miteinander ist es nicht immer leicht. Eine Gruppe beschäftigt sich wiederkehrend, vordergründig wie auch verdeckt, mit der Frage, wer Einfluss auf das Gruppengeschehen nimmt. Wer ist „oben“, wer ist „unten“ im Machtgefüge der Gruppe? Wem wird Aufmerksamkeit geschenkt, wer kommt nicht zu Wort? Und wer entscheidet hier? In Teams – die klassische Form der Gruppenarbeit in Unternehmen – lässt sich die Frage auf den ersten Blick leicht beantworten.

Die Führungskraft ist die formale Instanz der Macht. Allerdings wird die Beantwortung bei einem zeitgemäßen Führungsstil wieder schwerer, weil hier dem Team Raum für eigene Entscheidungen und die Möglichkeit für Eigenverantwortlichkeit gegeben wird. Bei Freiheiten kommt die Gruppendynamik in Bewegung und mit einer guten Steuerung wird die Möglichkeit geschaffen, das Potenzial zu entfalten. Das Team läuft dann nicht der Meinung der Führungskraft hinterher, sondern steuert sich selbst. Doch wer genau übernimmt nun die Führung, wenn es diese Instanz nicht gibt?

Eine Antwort darauf versucht das wohl bekannteste Modell der Gruppendynamik zu geben. Die Teamuhr von Bruce Tuckman beschreibt in 4 Phasen, welche Themen eine Gruppe bearbeiten muss, um in der abschließenden „Performing“-Phase ankommen zu können. Nach einem „Forming“, einer Orientierungsphase, wird das „Storming“ angeschlossen, das dazu dient, die Machtfrage und Hackordnung in der Gruppe zu definieren. Nach einem „Norming“, also einer Fixierung des Status quo, wäre dann die Leistungsphase schon erreicht (Stahl 2007, S. 46). Die Teamuhr verdeutlicht zwar, dass jede Gruppe unterschwellige Herausforderungen absolvieren muss, doch die Erfahrung mit Teams und allen anderen Arbeitsgruppen zeigt, dass sich die Gruppendynamik für vorhersehbare Phasen wenig interessiert. Gruppen sind für Überraschungen gut und haben selten einen gleichförmigen und planbaren Prozess. Tuckman selbst hat auch nie den Anspruch erhoben, ein allgemeingültiges Modell für Gruppen zu beschreiben. Er beschäftigte sich mit Lerngruppen, die nur eine kurze Lebensdauer haben und auch sonst mit Arbeitsgruppen nicht gleichzusetzen sind. Es waren eher die Leser, die das Modell weitertrugen und damit beeinflussten, dass das Modell die Allgemeingültigkeit bekommt. Das Phänomen der Macht der Netzwerke wird aber in Kapitel 3.2 noch genauer betrachtet. »

Es wäre schön, wenn Tuckman recht behalten hätte und Machtaspekte, dazu zählen auch die Konkurrenzkämpfe, in einem „Storming“ abschließend geklärt werden könnten. Die Gruppendynamik würde sich allerdings zur Gruppenstatik entwickeln. Raoul Schindler hat in seinem Modell der Rangdynamik beschrieben, dass sich eine funktionsfähige Gruppe dadurch auszeichnet, dass die sozialen Rollen wechselnd sind. Jeder in der Gruppe kann mal Anführer, Mitläufer, Experte und auch Sündenbock sein. Erst wenn sie sich auf eine Person

„einschießt“, leidet die Arbeitsfähigkeit (König/Schattenhofer 2010, S. 51 ff.)

Die Leitung von dynamischen Gruppen ist herausfordernd und benötigt besondere Kompetenz. Es ist nicht damit getan, sich als Führungskraft zurückzunehmen und das Team machen zu lassen. Es werden Gespür und Wissen über gruppendynamische Prozesse benötigt, um eine Gruppe fördernd führen zu können. Eine Kompetenz, die heute wieder an Bedeutung gewinnt.

1.2 Unternehmen und Arbeitsformen im Wandel

Der autoritäre Führungsstil in seiner Reinform gilt als ausgeübt und wurde in den 1980ern von der situativen Führung (Hersey/Blanchard 1982) abgelöst. Führungskräfte werden seitdem mehr gefordert, sich auf den Menschen und auf die Gruppenprozesse einzulassen. Das bestätigt auch die Studie aus der Akademie für Führungskräfte, die zeigt, dass 98,7 Prozent der Befragten zwischenmenschliche Beziehungen im Hinblick auf unternehmerischen Erfolg als wichtig betrachten (Vossen et al. 2016, S. 9).

Der Schritt von „Befehl und Gehorsam“ zur kooperativen Führung ist erfolgreich gegangen worden. Und es geht weiter, denn immer mehr Unternehmen erkennen, dass die Dynamiken von Stakeholdern, Netzwerken und den Märkten eine neue Art der Führung verlangen. Hierarchische Strukturen und die Konzentration auf Führungskräfte bedienen nicht mehr die Anforderungen einer erfolgreichen Unternehmung. Ein Umdenken ist schon im Gange, da 70,3 Prozent angaben, dass der eigene Vorgesetzte nicht oder nur selten die hierarchische Position ins Spiel bringt. 91,6 Prozent der Führungskräfte gaben an, dass sie sich selbst nur selten oder nie auf ihre hierarchische Position beziehen (ebenda, S. 5).

Hierarchie ist nichts Schlechtes, sie sorgt für Orientierung und Klarheit hinsichtlich der Machtfrage. Es ist aber nicht von der Hand zu weisen, dass gleichzeitig der Handlungsspielraum der Mitarbeiter eingeschränkt wird. Die Herausforderung liegt in der sinnvollen Organisation von Zusammenarbeit und Kooperation. Nicht alle Unternehmen können, wollen oder sollten Hierarchiestufen abbauen. Es gibt aber vermehrte Bemühungen, durch z. B. Kulturentwicklungen die Hierarchieorientierung zu reduzieren oder mittels agiler Arbeitsformen die Eigenverantwortlichkeit und Selbststeuerung zu fördern. Das Software-Unternehmen Valve geht hier einen sehr konsequenten Weg. Nach eigenen Aussagen und Aussagen von Beobachtern, hat das Unternehmen jegliche Hierarchie abgeschafft und ist damit erfolgreicher als vorher. Und auch in diesem Unternehmen wird die Frage nach Macht und Einfluss geregelt. Nur anders. Die Liebesbeziehung von Macht und Gruppe, ausgelöst durch den Wunsch nach Orientierung, macht auch bei innovativen Unternehmen keine Ausnahme.

1.3 Mehr Gruppen und veränderte Anforderungen

Mitglieder einer Organisation sind heute vermehrt in verschiedenen und wechselnden Gruppen organisiert. Sie arbeiten neben den Fachteams zusätzlich in Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Führungskreisen oder Bereichsmeetings. Vermehrt

sind die Arbeitsformen selbstgesteuert und bilden sich um ein bestimmtes Ziel. Eine Ausnahme stellt die Projektgruppe dar, bei der man häufig noch auf autoritäre Muster stößt. Viele Projektleiter sehen in ihrer fachlichen Leitung keine andere Wahl »

als eine sehr enge Führung. Valve, das enthierarchisierte Unternehmen aus den USA, das fast ausschließlich in Projekten organisiert ist, zeigt eine Alternative. Das Unternehmen steuert seine Projekte über das Engagement der Projektmitglieder. Wenn niemand gefunden wird, der sich einer Idee anschließt, oder wenn kein Interesse an einer Weiterarbeit mehr besteht, gilt das Projekt als beendet. Es entscheidet also keine Instanz, ob das Projekt erfolgversprechend ist, sondern die Mitarbeiter selbst bzw. ihre Eigenmotivation für das Thema (Valve 2012, S. 8). An dieser Stelle sollte erwähnt sein, dass Valve überaus erfolgreich ist und mit dem Spiel „Counter Strike“ neue Maßstäbe setzte.

Unabhängig von der Organisationsform sind Mitarbeiter auf das Zusammenspiel mit Kollegen angewiesen. Das bestätigt auch ein Blick in die Stellenanzeigen. Seit fast 20 Jahren wird von Bewerbern „Teamfähigkeit“ gefordert. Durch vermehrten Kontakt mit Gruppenprozessen benötigt der Kompetenzbereich ein Update. Es wird die Kompetenz benötigt, sich auf Gruppenprozesse einlassen zu können, Einfluss zu nehmen und Einfluss zu geben. Gleichzeitig müssen das Geschehen und die Zusammenarbeit auch reflektiert und thematisiert werden können.

Die Reflexion ist ein wichtiger Bestandteil, weil Gruppenprozesse nicht per se gut und nicht per se schlecht sind. Gruppen entwickeln Muster, die Einfluss auf das Verhalten der Mitglieder haben.

2. Macht

Bevor die Phänomene in Gruppen betrachtet werden, noch ein genauerer Blick auf das Thema Macht. Hier fällt das Paradox auf, wenn man das Thema in einer modernen Organisation betrachtet. Die Hierarchie wird abgeschafft, damit es weniger zentralisierte Macht gibt, und doch ist die Organisation

gleichzeitig vermehrt mit Macht konfrontiert, da sie nicht mehr formal geregelt ist. Genau diesem Paradox muss sich jedes Unternehmen stellen, wenn eine neue Kultur und ein Umdenken ermöglicht werden sollen.

2.1 Irrtümer zum Thema Macht

Max Weber hat sich schon Anfang des 20. Jahrhunderts mit dem Thema Macht intensiv auseinandergesetzt. Spannend ist auch die Frage, was wir heute unter Macht verstehen und mit welchen Bildern wir ihr begegnen. Es ist sicher keine abschließende Aufzählung, aber hier drei häufige Irrtümer zum Thema Macht:

IRRTUM NUMMER 1: MACHT HAT EINE FESTE ARCHITEKTUR

Die Wissenschaft hat sich umfangreich mit der Frage beschäftigt, welche Eigenschaften eine Führungspersönlichkeit benötigt, um die Kontrolle über eine Gruppe zu übernehmen. Es gibt kein Rezept, wie eine Person sich den Einfluss einer Gruppe dauerhaft sichern kann (Schwarz 2007, S. 117). Die Erkenntnis

ist für manche ernüchternd, für andere wiederum motivierend. Jeder kann in unterschiedlichen Situationen machtvoll sein. Wenn man erforschen möchte, wie Macht in Gruppen funktioniert, dann sollte man nicht nur die „Machtvollen“ beobachten. Der Blick sollte sich auf die „Machtlosen“ richten. Schließlich sind sie diejenigen, die den scheinbar „Machtvollen“ (gewollt oder ungewollt) den Raum geben. Alleine kann niemand Macht ausüben. Bei Macht handelt es sich um ein soziales Phänomen (König 2007, S. 19). Erst die Wechselwirkung in der Gruppe gibt und nimmt Einflussmöglichkeiten. Die Kategorien „machtvoll“ und „machtlos“ sind aus gruppenspezifischer Perspektive irreführend und nicht ganz zutreffend. »

Besonders in Unternehmen mit wenig Hierarchie ist Macht mit diesem Verständnis leichter zu thematisieren. Ein Machtgefüge ist ein Zusammenspiel und damit auch gestaltbar.

IRRTUM NUMMER 2: BEI MACHT HANDELT ES SICH UM DOMINANZ

Für viele Menschen ist der Begriff Macht sehr negativ besetzt. Bei Wendungen wie „Macht über jemanden haben“, „Macht einsetzen“ oder „Macht ausnutzen“ können sehr starke Bilder entstehen. Bilder, ausgeliefert zu sein oder mit viel Energie gegen das Verhältnis kämpfen zu müssen. Macht hat aber viele Facetten, die jeder aus dem Arbeitsalltag kennt. Ein lautes Jammern und Stöhnen bei der Verteilung von Aufgaben kann ein sehr machtvolleres Verhalten eines Kollegen sein. Auch wenn die Person sich in eine scheinbar schwache Rolle begibt. Sätze wie „Ich bin zu überlastet, um das nun auch noch zu übernehmen“ sorgen bei Erfolg dafür, dass die Aufgabe auf einem anderen Tisch landet. Es ist eine temporäre Machtausübung, die nicht moralisch betrachtet werden sollte. Es steht außer Frage, dass überlastete Personen nicht zusätzliche Aufgaben übernehmen sollten. Phänomenologisch betrachtet, bekommt das Thema Macht aber mehrere Gesichter.

IRRTUM NUMMER 3: MACHT IST AN EINE PERSON GEBUNDEN

Es gibt viele Aspekte von Machtbeziehungen, die Oliver König in seinem Standardwerk „Macht in Gruppen“ beschreibt. Nicht nur die Autorität hat die Macht, sondern auch Mitarbeiter, die sich mit mehr oder anderen Informationen ihren Einfluss verschaffen (König 2007, S. 26 ff.).

Wenn die formale Macht aufgrund der dynamischen Unternehmensstrukturen an Bedeutung verliert, sorgt die Gruppe selbst für die Orientierung. Für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit einer Gruppe sind Sicherheit und geklärte Verhältnisse aus sozialpsychologischer Perspektive elementar. Das führt dazu, dass Gruppen sich ihre eigene Struktur schaffen. Valve hat in seinem Handbuch für neue Mitarbeiter dazu ein Kapitel mit dem Titel „Structure happens“ (Valve 2012, S. 16). Dem Unternehmen ist es wichtig, achtsam zu sein, um den Strukturen entgegenzuwirken. Die Orientierung muss aber nicht von einer Person oder bestimmten Rolle kommen. Die Gruppe kann sich selbst steuern und lenken, ohne Beteiligung eines Anführers. Die Macht ist dann auf der Gruppenebene.

3. Macht auf Gruppenebene

3.1 Macht durch Idealismus

„Don't be evil“, so lautete bis 2015 das Motto von Google. Mit der Umfirmierung in das Unternehmen Alphabet wurde der Leitsatz für das Unternehmen in „Do the right thing“ umgetauft. Weiterhin ist dem Konzern die gute Absicht wichtig. Wie Alphabet versuchen immer mehr Unternehmen ihre Gewinnerzielungsabsicht mit dem Einsatz für bessere Lebensumstände zu verbinden. Das führt zu viel Verbundenheit und stärkt die Einsatzbereitschaft im Unternehmen. Aber nur weil Menschen davon überzeugt sind, das Richtige zu tun, wird das Handeln noch lange nicht zu etwas Richtigem. Jeder hat schon von Sekten oder radikalen Gruppen gehört, die sich in ihrem Leitbild verbissen haben und den Blick auf das verlieren, was wirklich passiert. Das verdeutlicht auch ein berühmtes Experiment von Stanley Milgram aus den 1960er-Jahren. Das Milgram-Experiment zeigte, dass Menschen bereit sind, andere zu verletzen oder sie gar umzubringen, wenn eine Autoritätsperson sie dazu drängt. Alexander Hasalam veröffentlichte 2014 eine neue

Deutung im British Journal of Social Psychology, nachdem er die Aufzeichnungen neu ausgewertet hatte. Die Probanden handelten wohl nicht aus blindem Gehorsam, wie man immer angenommen hat, sondern hatten das Gefühl, durch ihre Teilnahme an der Entwicklung des Menschen beizutragen. Im Versuchsaufbau wurde den Probanden erzählt, dass sie an einer Studie mitarbeiteten, die die Wirkung durch Bestrafung auf Lernerfolg analysierte. Hasalam ist aufgefallen, dass eine große Zahl an Probanden bei der Nachbesprechung betonte, es für eine gute Sache getan zu haben (Hermann 2014). Bei dem Experiment wurde so getan, als ob einer Person im Nebenraum Fragen gestellt würden. Würden die Fragen falsch beantwortet, sollte der Proband die unbekannte Person im Nebenraum mit Stromstößen bestrafen. 65 Prozent der Probanden stoppten trotz Wimmern und Jammern aus dem Nebenraum nicht und versetzten Stromstöße bis zu tödlichen 450 Volt. »

Selbstverständlich floss kein Strom und das Leid aus dem Nebenraum stellte ein Schauspieler dar.

Viele Investmentbanker schilderten nach der Finanzkrise, dass sie ihr Handeln und ihren Antrieb nicht mehr nachvollziehen könnten. Gewinne und Wachstum sind für viele Menschen ein

hohes Ideal. Unternehmen und ihre Gruppen sollten ihr Handeln von Zeit zu Zeit in Frage stellen können. Der Idealismus oder ein anderes Leitmotiv nimmt Einfluss auf unser Handeln und ist eine nicht zu unterschätzende Machtkomponente.

3.2 Macht der Netzwerke

Netzwerke werden im Unternehmensalltag immer wichtiger. Stimmung, Motivation und auch Demotivation haben vermehrt ihren Ursprung in digitalen und persönlichen Netzwerken, die über das Team hinausgehen. Führungskräfte werden mit neuen Dynamiken konfrontiert, wie das Führungsmodell der

Akademie für Führungskräfte zeigt. In What's-App-Gruppen, firmeninternen Chatrooms, aber natürlich auch ganz klassisch in der Teeküche, tauscht man sich aus und teilt Informationen, die man wieder zurück ins Team bringt (Vossen 2015, S. 1).

METHODS TO FIND OUT WHAT'S GOING ON



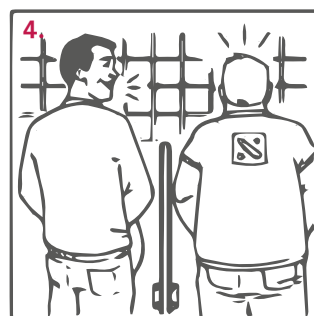
Talk to someone
in a meeting



Talk to someone
in the elevator



Talk to someone
in the kitchen



Talk to someone
in the bathroom

Abb. 1: Methods to find out what's going on
(http://cdn.flamehaus.com/Valve_Handbook_LowRes.pdf)

Der Wirkungsgrad der Netzwerke verstärkt sich in so einem Maße, dass Bernhard Pörksen von einer neuen Macht der vernetzten Vielen spricht (Pörksen 2016). Nach Exekutive, Judikative, Legislative und der vierten Gewalt, dem traditionellen Journalismus, bezeichnet Pörksen den Einfluss der Netzwerke als fünfte Gewalt. Shitstorms oder Diskussionen unter Hashtags sind Teil unserer Realität geworden. Bemerkenswert ist, dass sich hier die Macht häufig in Empörungsexzessen entfaltet und „der Ursprung in unvorhersehbaren, verschlungenen, zirkulär miteinander verflochtenen Wirkungsketten liegt“ (ebenda). Ein aufsehenerregendes Beispiel lieferte Justine Sacco, die vor

ihrem Abflug nach Südafrika folgenden Text auf Twitter schrieb: „Ich bin auf dem Weg nach Afrika. Hoffentlich bekomme ich kein AIDS. Ich mache nur Spaß. Ich bin weiß.“ Sie hatte wenig Follower auf Twitter und rechnete nicht mit einer Reaktion auf ihren ironisch gemeinten Satz. Ein Blogger mit 15.000 Followern las allerdings die Nachricht und antwortete mit Empörung, was Justine Sacco eine große Bühne bescherte. Unter dem Hashtag #HasJustineLandedYet beschäftigte sich nicht nur das Netz damit, sondern auch Medien von der Bild-Zeitung bis zur New York Times griffen die Geschichte auf. Der eine Aspekt ist die Machtentfaltung im Netz, der andere Aspekt ist »

die Entpersonalisierung in Netzwerken. Justine Sacco wurde gekündigt und nach einiger Zeit traf sie sich mit dem Blogger zu einem persönlichen Gespräch. Er glaubte ihr den missglückten Witz und entschuldigte sich dafür, mit seinem Retweet die

Empörung und die Kündigung ausgelöst zu haben. Doch wer ist wirklich schuld? Der Blogger, die 15.000 Follower oder der Hashtag #HasJustineLandedYet? Es ist das Wirkungsnetz, das seine Macht entfaltet, und nicht mehrere einzelne Personen.

3.3 Macht der Normen

Normen sind eine schwer greifbare, aber nicht weniger wirkungsvolle Form der Macht. Gruppennormen bilden eigene „Wahrheiten“ und unausgesprochene Regeln, die Mitgliedern einen Handlungsrahmen vorgeben. Neue Mitarbeiter erkennen schnell, wie man sich in dem Team zu verhalten hat, um akzeptiert zu werden.

Wer gegen eine Norm verstößt, macht sich unbeliebt und nicht selten wird das mit einer wenigstens kurzfristigen Außenseiterposition in der Gruppe quittiert (Schwarz 2007, S. 18). Ein häufiges Beispiel für eine Teamnorm ist die unausgesprochene Einigkeit drüber, gemeinsam zum Mittagessen zu gehen. Es wird verziehen, wenn sich mal jemand wegen Besorgungen ausklinkt, doch bei dauerhaftem Fehlen wird das Gruppenmitglied kritisch beäugt. Besonders, wenn die Person neu im Team ist oder auch noch andere Verhaltensweisen bzw. Charakterzüge aufzeigt, die das Team in seiner Konformität stören. Auch hier haben Gruppen nicht immer Recht. Sie erstrecken sich über zwischenmenschliche Bereiche wie Höflichkeitsformen

und „Tratschverhalten“. Aber sie können auch arbeitsbezogen sein und steuern die Leistungsbereitschaft oder Bereitschaft, Kollegen zu unterstützen.

Auch auf Organisationsebene spielen Normen eine entscheidende Rolle. Führungsleitlinien, wie z.B. „Konflikte werden offen ausgesprochen“, stellen eine explizite Norm für die Belegschaft dar. Untersucht man aber die Gruppen des Unternehmens hinsichtlich des tatsächlichen Verhaltens, stößt man häufig eher auf implizite Normen wie „Streite nicht“ oder „Übe keine Kritik am Verhalten der anderen“. Der Widerspruch ist offensichtlich und nicht untypisch. (König/Schattenhofer 2010, S. 45). Es existiert ein Netz an bewussten und unbewussten Regeln, deren Ursprung gruppenspezifischer Natur ist. Normen lassen sich in Teamentwicklungen oder im Gruppengespräch hinterfragen und sollten hinsichtlich ihrer Funktionalität überprüft werden. Hierbei geht es um mehr Freiheiten im Handeln und Denken sowie um eine verbesserte Arbeitsfähigkeit im Team.

4. Ausblick: Gruppenkompetenz

Verdeckte Machtphänomene und diffuse Wirkungsfelder machen die Arbeit mit Gruppen nicht leichter. Ein Interesse an Gruppendynamik und ein Verhaltensrepertoire, das Gruppenprozesse unterstützt, ermöglichen einen ganz neuen Zugang. Die Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisa-

tionsdynamik (DGGO) sieht für ihre Qualitätsstandards bei der Ausbildung zum Trainer für Gruppendynamik Kriterien vor, die auch in abgewandelter und reduzierter Form für Führungskräfte und Mitarbeiter als Orientierung gelten können.

4.1 Differenzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung

Ein Team, eine Projektgruppe oder ein Führungskreis ist ein soziales Gebilde, das sich aus verschiedenen Beziehungen zusammensetzt und ein eigenes Wesen entwickelt. Wie in Kapitel 3 beschrieben, entwickeln Gruppen verschiedene Kräfte, die eine positive wie auch negative Auswirkung haben können. Die Wahrnehmung dieser Phänomene erfolgt weniger durch eine Sinneswahrnehmung als durch das Erkennen und Verstehen der eigenen Bedürfnisse und Affekte in der Gruppe. Mit einer differenzierten Selbstwahrnehmung kann ich Gruppendruck

oder Normen begreifen und aussprechen. Nur durch das Gespräch und die gemeinsame Reflexion in der Gruppe lassen sich die Themen bearbeiten und steuern. Die Fremdwahrnehmung beschreibt das Feld der Empathie, also Gefühle beim Gegenüber zu erkennen. Durch konkrete Beobachtung, durch die eigene Resonanz und die Fähigkeit, das anzusprechen, ermögliche und sichere ich die Arbeitsfähigkeit in Gruppen.

4.2 Rollenflexibilität

In Gruppen gibt es verschiedene Rollen zu besetzen, die sich in formalen Rollen (z.B. Protokollführer) oder informellen Rollen (z.B. der ständige Kritiker) niederschlagen können. Es gibt Rollen, die uns mehr, und welche, die uns weniger liegen, oder welche, die uns attraktiver erscheinen. Je umfangreicher meine Möglichkeiten sind und je unterschiedlichere Rollen ich

einnehmen kann, desto mehr kann ich der Gruppe bieten. Das ist aufgrund unserer Präferenzen nicht immer ganz leicht. Jedes Gruppenmitglied sollte sich aber immer wieder die Frage stellen, welches Verhalten oder welche Rolle im Moment unterstützend sein kann.

5. Fazit

Wie anhand mehrerer Beispiele deutlich gemacht wurde, werden Unternehmen noch mehr in verschiedenen Gruppen organisiert sein und hier wird eine neue Herausforderung auf die Mitarbeiter zukommen. Wichtig ist aber auch zu verstehen, dass durch eine Enthierarchisierung nicht automatisch mehr Freiheit für die Mitarbeiter entsteht. Wenn die formale Macht weniger wird, wird die untrennbare „Liebesbeziehung“ der

Gruppe und der Macht wichtiger und präsenter, wodurch die gewünschten Effekte reduziert werden.

Hier hat aber soziale Macht einen entscheidenden Vorteil. Gruppenprozesse und die Zusammenarbeit können leichter kritisch hinterfragt werden und Veränderungen können aktiv mitgestaltet werden. Bei einer formalen Machtinstanz ist das nicht immer möglich.

Literatur

Herrmann, Sebastian (2014): Interpretation des Bösen.
In: Süddeutsche Zeitung. Nr. 209. 2014, S. 16.

Hersey, Paul/Blanchard, Ken (1982):
Management of Organizational Behavior. New York: Pearson.

König, Oliver (2007): Macht in Gruppen.
Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. 4. Auflage.
Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

König, Oliver/Schattenhofer, Karl (2010): Einführung in die
Gruppendynamik. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Pörsken, Bernhard/Caspary, Ralf [Gestaltung] (2016):
Die fünfte Gewalt. Die neue Macht der Vernetzten.
SWR2 Aula, 03.04.2016.

Schwarz, Gerhard (2007): Die „Heilige Ordnung“ der Männer.
Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen.
5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Stahl, Eberhard (2007): Dynamik in Gruppen. Handbuch
der Gruppenleitung. 2. Auflage. Basel: Beltz Verlag.

Valve (2012): Handbook for new Employees.
Im Internet zum Download: [http://cdn.flamehaus.com/
Valve_Handbook_Low Res.pdf](http://cdn.flamehaus.com/Valve_Handbook_Low_Res.pdf) (Download am 28.07.2016)

Vossen, Ilga (2015): Topographie der Führung.
Im Internet zum Download: [https://advance-online.de/
ueberblick/#whitepaper](https://advance-online.de/ueberblick/#whitepaper) (Download am 20.09.2016)

Vossen, Ilga/Borkert, Helga/Vochezer, Renate (2016):
Führung im Umbruch. Akademie-Studie 2016.
Überlingen: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.

Sven Janka

E-Mail sjanka@die-akademie.de

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Seepromenade 19 Telefon **+49 7551 9368-185**
88662 Überlingen E-Mail **beratung@die-akademie.de**
Internet **www.die-akademie.de**