

Erfahrungslernen in Laboratoriumssettings: Trainingsgruppe und Organisationslaboratorium

Prof. Dr. Ewald Krainz ©, Universität Klagenfurt

Die Art und Weise, wie wir mit Gruppen und Organisationen umgehen, leitet sich von alltäglichen Lernerfahrungen her. Wenn es zu keinen außergewöhnlichen emotionalen Verwicklungen negativer oder positiver Art kommt, verlaufen diese Lernerfahrungen unbeachtet, und man weiß dann oft gar nicht, warum man diese oder jene Verhaltensbereitschaft entwickelt hat.

Unsere Beziehung zu Gruppen und zu Organisationen unterscheidet sich dabei in einem wichtigen Punkt. Anthropologisch gesehen sind Menschen Gruppenwesen, wir wachsen gruppenvermittelt auf, machen in Gruppen (Familie, Schule, Ausbildungszeit) unsere elementarsten sozialen Lernerfahrungen und sind in der Erreichung unserer Ziele selbst bei den allergrößten Selbstverwirklichungsansprüchen immer auf Gruppen angewiesen. Resultat dieser Lernerfahrungen ist jedoch nicht unbedingt, dass man schon ein besonderes Geschick entwickelt hätte, sich in Gruppen oder diesen gegenüber als Individuum problemlos zu bewegen. Nicht selten erfährt man hier nachhaltige Traumatisierungen, Gruppenerfahrungen sind manchmal Leidensgeschichten, die den einen vielleicht zum „Nestflüchter“, den anderen zum „Nesthocker“ werden lassen. Für eine „Basisqualifikation“ im Interesse der Eigensicherung reicht es jedoch in der Regel.

Anders ist unser Verhältnis zu Organisationen. Obwohl sie auch eingestandenermaßen äußerst einflussreich für unser Leben sind, bleibt unser Verhältnis zu ihnen – verglichen mit unserem Verhältnis zu Gruppen – seltsam äußerlich. Bei Gruppen haben wir Menschen vor uns, in Organisationen sehen wir eher einen Apparat. Zu unterscheiden sind hier Erfahrungen, die wir *mit* Organisationen und solche, die wir *in* diesen machen.

Die Erfahrungen *mit* Organisationen werden uns als Resultat eines gesellschaftlichen Differenzierungsprozesses aufgenötigt, der uns in verschiedenen Rollen fixiert, die wir uns gar nicht mehr aussuchen können, mit denen wir nur gelernt haben, besser oder schlechter zurechtzukommen. In diesen unterschiedlichen Rollen werden wir von korrespondierenden Organisationen angesprochen – als Bürger und Steuerzahler von der staatlichen Verwaltung, als Kunden von Unternehmen, als Krankenversicherungspflichtige vom Gesundheitssystem, als Verkehrsteilnehmer vom Verkehrssystem etc. Mehr oder weniger erleben wir hier alle das Selbe.

Weniger generalisierbar sind jedoch die Erfahrungen, die wir *in* Organisationen machen. Alle, die *in* einer Organisation arbeiten, werden durch spezifische Anpassungsforderungen und professionelles Training in eine bestimmte Form gebracht (die buchstäbliche Bedeutung des Wortes „informiert“) und „zugerichtet“, die es ihnen erlaubt, einigermaßen erfolgreich die notwendigen Spiele zu spielen, die der Eigenart der jeweils spezifischen Organisation entsprechen. Dies qualifiziert weder für die internen Spiele in anderen Organisationen, nichteinmal in jenen der gleichen Art (z.B. im Fall einer Lehrkraft, die die Schule wechselt) und „branchenübergreifend“ ohnehin nicht.

Mittlerweile sind jene Professionen angewachsen, die sich nicht mehr auf ein naives, alltagserfahrungsvermittelttes Verständnis von Gruppen und Organisationen verlassen können. In vielen beruflichen Feldern (Beratung, Training, Management, Konfliktregelung) arbeitet man mit Gruppen und Organisationen, sind diese selbst Gegenstand der beruflichen Bemühungen.

Gruppendynamisches Erfahrungslernen

Die Ausbildungen zu allen Professionen, in denen es auf den eigenen Einsatz als Person ankommt, inkludieren zweckmäßigerweise daher nicht nur Theorie und Technik, sondern auch Selbsterfahrung. Denn *“whenever you stick a probe into human material the other end of the probe sticks in you”* (Jay Haley). Praktisch bedeutet dies, dass man sich im Interesse der eigenen professionellen Sicherheit längere Zeit in der Ausbildung und auch später immer wieder in Szenarien aufhalten sollte, die eine Reflexion ermöglichen, eine Reflexion über eigene Betroffenheiten, von außen ausgelöste, aber im Inneren grundgelegte Bedrohungen, durch andere erzeugte Resonanzen, die eigenen Auswirkungen auf andere und die mannigfaltigen Wechselwirkungen, um auf diesem Weg so viel es geht an Klarheit über sich zu gewinnen. Wie aber kann man für höhere soziale Komplexitätsebenen sensibilisieren?

Als Kurt Lewin, ein deutscher Psychologe aus der Schule der „Gestaltpsychologie“, auf der Flucht vor den Nazis in die USA emigrierte und dort die Gruppendynamik (der Begriff ist seit 1939 in Verwendung) als Forschungszweig etablierte, verlagerte sich das Interesse an der Erklärung individuellen Verhaltens (Lewins Formel dafür lautete $V = f(P, U)$ – das Verhalten ist eine Funktion von Person und Umwelt) auf die Gruppe als Ganzheit. Dabei konnte man insofern schon auf Erfahrungen zurückgreifen, als bereits vor dem 2. Weltkrieg in den USA in der Sozialarbeit, in der Psychotherapie, im Schulwesen, aber auch im industriellen Management mit Gruppen gearbeitet worden war, sodass auch auf Anwenderseite ein Interesse an genauerer Erforschung von Gruppenphänomenen gegeben war.

Dabei rückte bald das Führungsthema ins Zentrum der Aufmerksamkeit, und wie man Führung optimieren kann, damit Geführte sich bestmöglich für die Aufgabe der Gruppe einsetzen. Es ging um Gruppenatmosphären, Gruppenstandards, Gruppenentscheidungen, Kommunikationsprozesse, die Wahl von Führern, kurz um alle Kräfte, die sich in Gruppen auswirken und diese beeinflussen. Dabei wurde bald klar, dass eine Gruppe einen „psychologischen Organismus“ bildet, der sichtlich etwas anderes ist als eine Ansammlung von (einander ähnlichen) Personen. Die Kohäsion einer Gruppe wird also durch die Interdependenz der Mitglieder bestimmt, nicht durch gleiche Einstellungen derselben. Die Gruppe ist damit eine „Gestalt“, die sich aus der Relation ihrer Teile konstituiert. Jedes Gruppenmitglied betrachtet die anderen Mitglieder als Personen, von denen es mehr oder weniger abhängt. So entsteht ein Geflecht von wechselseitigen Abhängigkeiten, die sich verhaltensregulierend und -normierend auswirken.

Gesetzmäßig konnte formuliert werden, dass die Gruppe als eine dynamische Ganzheit Eigenschaften hat, die sich von den Eigenschaften jeder ihrer Teile oder der Summe ihrer Teile unterscheiden. Wenn sich Menschen einer Gruppe anschließen, dann passen sie sich an diese an, wie auch die anderen Gruppenmitglieder nicht unverändert bleiben. Aus einer Steuerungsperspektive gesehen haben daher Versuche, einzelne Individuen zu beeinflussen, oft wenig Aussichten auf Erfolg, weil die Gruppe selbst stärker verhaltensregulierend wirkt als Anweisungen von Leitenden. Daher ist es zweckmäßig, aus der Leitungsrolle viel stärker die ganze Gruppe im Blick zu haben als die einzelnen Individuen. Das Verhalten einer ganzen Gruppe lässt sich u.U. leichter beeinflussen als das eines einzelnen Mitglieds, das sich im Interesse der Aufrechterhaltung seiner Mitgliedschaft an den Gruppenstandard halten wird. Berühmt geworden sind Experimente zu „autokratischen“ und „demokratischen“ Führungsstilen, in denen gezeigt werden konnte, wie sich diese Stile auf die Gruppenatmosphäre und die Gruppenleistung auswirken. Es ist heute psychologisches Gemeinwissen (dem die geübte Praxis allerdings nicht überall entspricht), dass hier der autokratische Führungsstil in beiderlei Hinsicht schlechter abschneidet.

Das Konzept der gruppendynamischen Trainingsgruppe geht auf Lewin zurück und ist in den USA vor allem mit den National Training Laboratories (NTL) institutionell verbunden. Im deutschen Sprachraum ist die wissenschaftlich betriebene Gruppendynamik als Fachrichtung vor allem an der Universität Klagenfurt in Österreich etabliert, wo Gruppendynamik im Rahmen verschiedener human- und sozialwissenschaftlicher Studienrichtungen studiert werden kann. Unter anderen finden hier (in Kooperation mit professionellen Gesellschaften und Ausbildungsvereinen) Trainingsgruppen statt, die in der Lewin'schen Tradition stehen, und ein neuer Veranstaltungstyp, das Organisationslaboratorium, eine in der vorliegenden Form spezifische Entwicklung von Klagenfurt. Im Folgenden

werden diese zwei Lernsettings beschrieben, die zum einen für die Arbeit in und mit Gruppen, zum anderen für die Arbeit in und mit Organisationen qualifizieren.

Für beide Veranstaltungen geht man jeweils fünf bis sechs Tage in einem dafür geeigneten Seminarhaus in Klausur. Die Settings haben im Prinzip experimentellen Charakter, gearbeitet wird mit schmalen Rahmenvorgaben, sodass sich innerhalb dieses Rahmens ein Verhaltensspielraum auftut, in den hinein sich alle nach eigenem Dafürhalten und Gutdünken entfalten können. Beide Veranstaltungen haben den Anspruch und Sinn, dass sich die agierenden Individuen, Systeme und Subsysteme in ihren Wirkungen, Betroffenheiten und Wechselwirkungen selbst zum Gegenstand machen, sodass man zugleich Subjekt und Objekt eines Selbsterforschungsprozesses ist. Lewin hat für solche sozialwissenschaftlichen Strategien den Begriff „Aktionsforschung“ geprägt. Auf gruppensdynamische Laboratorien ist er insofern anwendbar, als die im Prozess gewonnenen Einsichten diesen zu beeinflussen beginnen, sodass das gesamte System über metakommunikative Selbsterforschung die eigene Handlungskompetenz und Selbststeuerungsfähigkeit erhöht.

Gerade dieser Effekt ist es, der die im gruppensdynamischen Labor gewonnenen Erkenntnisse für viele Anwendungskontexte paradigmatisch werden lässt, vor allem für solche, in denen der aufgabenbezogene Erfolg von Gruppierungen durch hierarchische Steuerung nicht mehr gewährleistet werden kann. Waren es anfangs demokratiepolitische Überlegungen und die Ambitionen zur „Humanisierung der Arbeitswelt“, die für viele die Gruppensdynamik hat interessant werden lassen, sind heute die Zugänge anders geworden. Das Interesse an der Gruppensdynamik ist kein „humanitärer Luxus“ mehr, sich gruppensdynamische Kompetenzen zu erwerben wird zunehmend zu einer unerlässlichen Qualifikation. Denn die Anforderungen an die Selbststeuerungsfähigkeit von Gruppen sind in vielen Organisationen im Wachsen begriffen, die Aufgabenkomplexität erfordert immer stärker Kooperationsformen, die aus Experten Teamplayer werden lassen müssen. Daraus leitet sich ein verstärkter Trainings- und Beratungsbedarf ab, Qualifizierungsnotwendigkeiten sind ebenso im Steigen begriffen wie von außen unterstützte Problemlösungen vor Ort.

Wenn der Selbsterforschungsprozess in einem gruppensdynamischen Laboratorium nach einigen Startschwierigkeiten einmal läuft, dann ist er in seiner Intensität höchst lernträchtig. Der Grund für diese ungewöhnliche Intensität ist, dass man in Ermangelung eines vorgegebenen externen Themas, das einen persönlich nicht unbedingt betreffen muss und hinter dem man sich gegebenenfalls verstecken könnte, ständig auf sich selbst bezogen wird und sich in der Folge beziehen muss. Zum einen ist dies eine Anstrengung ganz eigener Art, weil man genötigt ist, sich permanent auf die gerade aktuellen sozialen Verhältnisse zu konzentrieren, wie sich die anderen

zu einem selbst in Beziehung setzen, zum anderen ist es auch die Nichtalltäglichkeit, die ein gruppenspezifisches Seminar zu einem Erlebnis ganz eigener Qualität macht.

Die Trainingsgruppe

In einem Trainingsgruppenseminar werden die Teilnehmenden zu Trainingsgruppen („T-Gruppen“) in der Größe von etwa 12 Personen zusammengestellt, wobei die Zusammenstellung nach dem Prinzip der „Bekanntschäftsvermeidung“ erfolgt („stranger groups“), d.h. die Gruppenmitglieder sollen einander möglichst unbekannt sein. Intimpartnerschaften, Geschwister, aber auch Chef-Mitarbeiter-Beziehungen werden getrennt, damit alle in jeder Gruppe eine möglichst gleiche Ausgangslage haben, was Vorbekanntschäften anlangt, und nicht durch mitgebrachte Beziehungen belastet sind. Die Seminarleitung gibt einen Zeitplan vor, jede T-Gruppe erhält ihren Gruppenraum, und jeder T-Gruppe wird ein Trainer oder eine Trainerin zugeteilt, manchmal gibt es auch Co-Trainerinnen und Co-Trainer.

Je nach Anzahl der Teilnehmenden laufen mehrere T-Gruppen parallel, in den Klagenfurter Universitätslaboratorien arbeiten wir meistens mit sechs T-Gruppen, wobei jeweils zwei zu so genannten Tandems zusammengespannt werden. Die Tandemformation sieht vor, dass eine T-Gruppe von den Mitgliedern der anderen T-Gruppe eines Tandems bei ihrer Arbeit beobachtet wird und am Ende jeder Arbeitssitzung Feedback über den abgelaufenen Prozess erhält. In der nächsten Sitzung werden dann die Rollen getauscht, die T-Gruppe, die vorher beobachtet hat, arbeitet und erhält von der anderen T-Gruppe Feedback. Dies geht einige Zeit lang, bis meist nach zwei Tagen die T-Gruppen getrennt werden, weil es aufgrund des steigenden Interesses der Gruppenmitglieder aneinander immer mühsamer wird, sich auf die andere T-Gruppe zu konzentrieren.

Ergänzt werden die Trainingsgruppensitzungen (im Tandem oder allein) durch weitere Gruppenformationen, es werden für bestimmte Übungen und Aufgaben Arbeitsgruppen gebildet (halbe oder drittelte T-Gruppen), und für einen gruppenübergreifenden Erfahrungsaustausch Kleingruppen, die aus Mitgliedern verschiedener T-Gruppen zusammengesetzt sind. Das Hauptgewicht der Arbeit tragen jedoch die T-Gruppen, die auch die meiste Zeit der Seminarwoche als Formation erhalten bleiben. Für allgemeine organisatorische Belange gibt es Plena, mindestens eines zu Beginn und eines am Ende der Veranstaltung.

Die Erklärung über den Zweck des Seminars wird jedenfalls im Anfangsplenum gegeben. Warum überhaupt eine gegeben wird und man sich nicht auf schriftliche Vorinformationen verlässt, die es natürlich gibt, liegt daran, dass mit dieser Erklärung und der Erläuterung der organisatorischen

Abläufe die Leitungsgruppe (das sind alle Trainerinnen und Trainer plus etwaige Co's) als Leitung in Erscheinung tritt und Position bezieht, an der man sich gegebenenfalls orientieren und später vielleicht abarbeiten kann. Obendrein wird damit ein gleicher Informationsstand für alle erzeugt, sodass die mit Sicherheit entstehenden Missverständnisse leichter untersucht werden können. Nicht zuletzt erfahren die Anwesenden die Namen der bzw. „ihrer“ Trainer.

Über den Zweck der Veranstaltung wird gesagt, dass die Hauptarbeit in den T-Gruppen stattfinden wird. Deren Aufgabe sei es, sich selbst zum Gegenstand zu machen, was vor allem dadurch erleichtert würde, wenn alle ihre Meinungen zur Situation beisteuern, sich also so gut es geht daran beteiligen, die jeweils vorhandene Situation der T-Gruppe zu untersuchen und zu besprechen. Man müsse also ein ausgewogenes Verhältnis von agieren und reflektieren, von handeln und darüber nachdenken finden, und erfahrungsgemäß sei es aufschlussreich, wenn dabei über die in den jeweils vorhandenen Situationen auftretenden Gefühlslagen gesprochen werden kann. Solche Erläuterungen, die je nach dem, wer sie gibt, abstrakter oder mitreißender ausfallen können, werden von der Leitungsgruppe natürlich genau verstanden, sie weiß aber auch, dass bei dieser Aufgabenbeschreibung viele unter den Teilnehmenden nur Bahnhof verstanden haben. Dies liegt nicht etwa an einer schlechten Erklärung der Zielsetzung, sondern an ihrer Nichtalltäglichkeit und schweren Begreifbarkeit, die hauptsächlich darin besteht, dass man keine „normale“ Aufgabe, kein „normales“ Thema vorgesetzt kriegt, das von einem selbst ablenkt.

Das Nichtverstehen, Missverstehen, nur partiell Verstehen dieser Eingangserklärung zeigt sich in der ersten T-Gruppensitzung, bei der wie gesagt die Tandem-T-Gruppe zusieht. Die agierende T-Gruppe sitzt in Kreisformation, die Beobachter in einem äußeren Kreis. Ich habe noch keine T-Gruppe erlebt, in der jemand in der ersten Sitzung gesagt hätte „Was ist jetzt genau unsere Aufgabe?“ oder „Hat jemand verstanden, was wir hier tun sollen?“ Obwohl vielen solche Fragen aus der Seele gesprochen wären, werden sie nicht gestellt, man würde sich ja auch womöglich blamieren, gleich als erste Aktion, daher richtet man erwartungsvolle Blicke auf den Trainer oder die Trainerin, ob von dort irgendetwas Sinnstiftendes geäußert wird. Tatsächlich wird auch etwas gesagt (z.B. „So, das ist jetzt unsere erste T-Gruppe.“), was einen aber auch nicht schlauer macht. Also wird diese Unklarheit zurückgestellt, und man sieht sich erst einmal um, wer überhaupt anwesend ist.

Als bald macht jemand den Vorschlag, sich vorzustellen. In Ermangelung einer besseren Idee wird zugestimmt, und häufig setzt sich dann eine Reihum-Vorstellung in Gang, jemand beginnt (meist die Person, die den Vorschlag gemacht hat), dann der Nachbar, dann dessen Nachbar usw. Sobald drei Personen im Sinne dieses Schemas vorgegangen sind, hat sich

ein Standard etabliert, von dem abzuweichen schon riskant wird. Abweichen könnte man auf zweierlei Weise, formal und inhaltlich. Man könnte z.B. auf die Idee kommen, die begonnene Reihum-Struktur zu unterbrechen und sich zu äußern, obwohl man noch gar nicht an der Reihe wäre, oder zu passen, obwohl man an der Reihe wäre – das wäre die formale Standardverletzung. Die inhaltliche Standardverletzung betrifft den rhetorischen Aufbau der Vorstellung. Meistens wird bei solchen Vorstellungsrunden das gesagt, was man sich auf Visitenkarten drucken lässt, man sagt den Namen und die berufliche Funktion, in Hierarchien auch den Rang. Eigentlich sind dies Äußerlichkeiten, man zeigt ein wenig von sich her, aber Unverfängliches, woraus einem kein Strick gedreht werden kann. Eine Standardverletzung würde hier eintreten, wenn der Vierte in der Reihe nicht nur Name und berufliche Funktion sagt, sondern auch wie er den letzten Urlaub verbracht hat. Wenn aus einem Zufall heraus Name, Funktion und Urlaubsbericht in den ersten drei Vorstellungen genannt worden sind, begeht jeder eine Standardverletzung, der ohne Kommentar keinen Urlaubsbericht abliefern.

Obwohl hier noch gar nicht viel passiert sein kann und die Gruppe vielleicht erst eine halbe Stunde miteinander verbracht hat, ist mehreres geschehen. Zum einen haben sich alle geäußert, haben ihre Stimme erhoben, sind also in einem psychologischen Sinn anwesend, nicht nur physisch. D.h. die Gruppe hat eine Integrationsleistung vollbracht. Zum anderen sind aber, wenn auch nur in feinen Nuancen, Unterschiede aufgetaucht, die eine Irritierung der Integrationsbemühungen darstellen und den Stoff für weitere Auseinandersetzungen liefern. Kleine Ursachen, große Wirkungen. Ich war einmal Zeuge einer Vorstellungsrunde, die folgendermaßen verlief (es handelte sich um ein T-Gruppen-Seminar für Führungskräfte einer großen Autofirma): Der erste sagte Name, Funktion und wie viele Leute er führte. Der Zweite auch und auch der Dritte. Als Vierter kam ein freundlicher älterer Herr dran, der der Gruppe (im Sinne des Standards) sagte wie er hieß, dass er der Leiter der Produktionshalle XY sei und dass unter ihm 500 Leute arbeiten würden. Die drei Vorredner hatten nur 15 bis 25 Leute unter sich, und auch nach ihm konnte niemand mehr mit bieten. Am Ende der Vorstellungsrunde stand der freundliche ältere Herr als derjenige da, der mit Abstand die meisten Untergebenen hatte. Die Reaktion der Gruppe war zunächst ein etwas respektvolles Erschrecken, dann raffte man sich nach und nach auf und begann den freundlichen älteren Herrn mit Vorwürfen zu drangsalieren, dass er ein Angeber sei, der es notwendig habe, mit seiner hierarchischen „Muskelmasse“ zu protzen. Dabei war er nur (leichtsinnig) dem Gruppenstandard gefolgt, und die Vorwürfe standen in krassem Widerspruch zur tatsächlichen Natur seiner Person.

Eines der wichtigsten Lernfelder in Gruppen ist, dass man von den anderen nicht nach den Absichten, sondern nach den Wirkungen seiner Äußerungen beurteilt wird. Es werden also ständig Missverständnisse produziert, die

Aufklärungsbemühungen in Gang setzen, Erkundungen wie etwas gemeint war und Aha-Erlebnisse, wenn man sich dann auskennt. Den „Stoff“ dafür liefern Unterschiede. Immer wenn irgendetwas sichtlich „anders“ ist, bietet dieses Anderssein Anlass für Auseinandersetzungen. Es fällt z.B. auf, dass jemand mit einem ungewöhnlichen Dialekt spricht, am ältesten aussieht oder am jüngsten – zuerst halten Gruppen fast „instinktiv“ nach „Exoten“ Ausschau, so als würden diese für die Bemühungen der Gruppe, einen integrierten Sozialkörper zu bilden, ein Problem dar. Wer in welcher Hinsicht exotisch ist, ist natürlich immer relativ. Auch das Geschlecht der Personen zählt dazu, wenn in einer Gruppe nur eine einzige männliche bzw. weibliche Person ist (was bei der Einteilung der T-Gruppen tunlichst verhindert wird). Die Betroffenen bemerken oft erst spät, dass auf sie im Sinne ihres Exotentums reagiert wird.

Manchmal werden Unterschiede auch verleugnet, so als wären sie „zu viel“. Wie sich dann zeigt, spielen beim Aufgreifen von Themen Ängste und persönlich oder kulturell bedingte Hemmungen eine maßgebliche Rolle für den kommunikativen Spielraum des interaktiven Gruppenverhaltens. Es kommt dann zu „Tabuthemen“, so als hätten die Gruppenmitglieder einen unbewussten Konsens darüber, ein bestimmtes Thema zu vermeiden. Die sichtbare Körperbehinderung eines Gruppenmitglieds kann z.B. so etwas sein. Obwohl atmosphärisch einflussreich, wird über sie nicht gesprochen, manchmal aus Angst den Betroffenen damit zu verletzen, manchmal aus Gründen, die gar nicht bewussteinsfähig sind. Ab und zu geschieht es in Gruppen, dass sich jemand als homosexuell outet. Auch hier ist die Reaktion zu beobachten, dass Gruppen mit dieser Information nichts anzufangen wissen und sie in der weiteren Folge (wie auch die Person, die sich als homosexuell zu erkennen gegeben hat) ignorieren.

Ein Exot ganz eigener Art ist immer der Trainer oder die Trainerin in einer Gruppe. Aufgrund des ganzen Setups, das im Anfangsplenum Schritt für Schritt erläutert und aufgebaut wird, sind die Trainer die ersten, die nicht nur als Personen in den T-Gruppen anwesend sind, sondern auch eine Funktionsbezeichnung tragen. Man weiß zwar nicht genau, was das heißt und welche Verhaltensweisen man von einer Trainerperson zu erwarten hat, legt aber eine ganze Menge latent bereitliegender Vorstellungen in diese Funktionsbezeichnung und beginnt, mehr oder weniger deutlich Erwartungshaltungen aufzubauen, an denen das Trainerverhalten gemessen wird. In den seltensten Fällen werden Trainer diesen Erwartungen gerecht, zum einen, weil sie heterogen und in sich widersprüchlich sind, zum anderen, weil dies im Sinne des Lernprozesses auch nicht funktional wäre. Je mehr Bedürfnisbefriedigung durch die Trainer erfolgt, desto unselbständiger wird die Gruppe.

In der Regel sind es Autoritätserwartungen, die Teilnehmer gegenüber Trainern aufbauen, Vorstellungen von Führung, Anleitung, Schutz, Fürsorge

usw., eine ganze Palette von Vorstellungen, die ein phantasiertes Macht-Ohnmachtsgefälle aufbauen. Und da Trainer diesen Vorstellungen nicht entsprechen (können, wollen, sollen), erzeugt dies Reaktionen. Selten ist die Reaktion ein emotionsloses „Aha, dann müssen wir wohl selbst ...“ Das Frustrieren von Autoritätserwartungen kann ganz ärgerliche Reaktionen erzeugen. Jede Form des Nichtmitmachens wird der Trainerperson angekreidet. Noch am fünften Tag ist der Gruppe in Erinnerung, dass der Trainer ja schon bei der Vorstellungsrunde sich merkwürdig und eigentlich störend anders verhalten hat. Schon damals sei klar geworden, dass er eigentlich nicht dazu gehört. Tatsächlich ist meistens Thema, ob der Trainer oder die Trainerin auch zur Gruppe gehört oder nicht. Die Vorstellung des Ausschlusses ist hier sehr nahe liegend, wobei dieser Ausschluss eigentlich als Strafe dafür gemeint ist, dass Autoritätserwartungen frustriert werden. In Wirklichkeit besteht die Trainerfunktion darin, durch verschiedene rhetorische Mittel (so genannte „Interventionen“) der Gruppe dabei behilflich zu sein, über sich selbst ein klareres Bild zu gewinnen. Nicht immer wird dies gleich erkannt und die „Hilfe“ von Trainerseite ist oft nicht sehr hilfreich (Absicht ist nicht gleich Wirkung).

Die vorsichtige Weigerung, Gruppenbedürfnisse zu erfüllen, wird von Hierarchie gewöhnten Menschen teils als „Führungsschwäche“ (man zweifelt an der Kompetenz des Trainers, der kann wahrscheinlich nichts, „Sagen Sie, die wievielte Gruppe ist das eigentlich für Sie?“ oder aggressiver: „Da haben wir soundsoviel Geld dafür bezahlt, und dann wird einem so etwas geboten!“), teils als Sadismus interpretiert (man fühlt sich „vorgeführt“, absichtlich hängen gelassen). Tatsächlich handelt es sich jedoch um nichts weiter als einen Verhaltensspielraum, der sich hier öffnet, und in dem sich die Selbstentwürfe der Gruppenmitglieder inszenieren. Was immer also mehr oder minder aggressiv gegen Trainer, Veranstaltungsleiter und Organisation gesagt wird, beruht auf einer Vorgefasstheit und Erwartungsenge und mangelnder Anpassungsfähigkeit, sodass die Kampfattitüden irgendwann später, bei entstandenem Bewusstsein über die Vertracktheit der Verhältnisse sich entweder – im besseren Fall – auflösen oder – im schlechteren Fall – den Anklägern selbst auf den Kopf fallen. Denn jegliche Form der Selbstinszenierung ist ja potenzielles Thema, wird also besprochen, bewertet, interpretiert, und das ist ja auch der Zweck der Übung.

Was hier als „schlechte Führung“ oder neutraler gesagt als „Führungsvakuum“ interpretiert wird, gebiert oft seltsame Gestalten. Ich erinnere mich an eine Gruppe, in der die Teilnehmer Schwierigkeiten hatten, sich auf ein Thema zu einigen, über das sie hätten reden können. In ihren hierarchischen Umgebungen hätte dies ein Vorgesetzter angeordnet. In der T-Gruppe gab es aber keinen Vorgesetzten, vielmehr war die Gruppe gerade dabei auszuloten, wer wie einflussreich sein darf und wen man erlauben würde, etwas tonangebender zu sein als die anderen. Während einige also

schon im freien Spiel der Kräfte sich zu orientieren begannen, waren andere noch ganz in der Vorstellung befangen, dass sich ihre Autoritätserwartungen nur auf den Trainer richten können, der diesem Bedürfnis aber nicht entsprach. Ärgerlicherweise, und so sagte dann ein (männliches) Gruppenmitglied zum (männlichen) Trainer: „Wenn Sie uns jetzt nicht sofort sagen, über welches Thema wir diskutieren sollen, fahre ich heim, dann ist für mich die ganze Veranstaltung sinnlos.“ Er sagte dies zornig und kam sich dabei auch sehr kräftig vor, als er dies sagte. Die spätere Aufarbeitung dieser Szene (er hat seine Erpressung dann doch nicht wahr gemacht) ergab, dass dies nur „Theaterdonner“ gewesen ist, in einer Phase, in der es einigen offenbar ums Kräftemessen ging. Ich habe aber auch schon Situationen erlebt, in denen sich jemand so weit aus dem Fenster gelehnt hat, dass es kein Zurück mehr gab. Nur selten sind Leute so stur, dass sie im Kampfmodus stecken bleiben und durch eine ganze Woche hindurch nicht nur die Trainer und die Veranstaltung abwerten, sondern – was ja dann zwangsläufig ist – auch alle anderen Gruppenmitglieder, die mit ihnen nicht in dieser Einschätzung übereinstimmen.

Im Allgemeinen ist das Fahrwasser auf diesem Sektor nach anfänglichen Turbulenzen ruhiger. Das Gruppenleben kennt Phasen der Langeweile und der Aufgeregtheit, der Nachdenklichkeit und des Aktionismus. Das eigentliche Lernen in der T-Gruppe erfolgt über Feedback, Verständigung, kommunikative Vergemeinschaftung und Metakommunikation. Dass verschiedenste Emotionalisierungen vorkommen können, und dies für alle Teilnehmenden ungewöhnlich und nichtalltäglich ist, verweist auf den Ritualcharakter vieler Alltagskommunikationen, deren Funktion es offenbar ist, Emotionalisierungen in bestimmte Bahnen zu lenken, so als wären diese Kanäle, durch die die Emotionen „fließen“ bzw. in diesen gebändigt werden. Nimmt man die Kanäle weg oder sind noch keine da, dann muss erst an einem System gearbeitet werden, das (wieder) ein geordnetes und ruhigeres Fließen der Emotionsströme erlaubt. In der T-Gruppe hat man die Möglichkeit, diesen Prozess zu erleben, mitzugestalten und in seiner Funktionalität zu begreifen. Das ist ihr spezifischer Lerngewinn.

Im unstrukturierten, offenen Prozess der T-Gruppe entwickeln sich Strukturen und individuelle Rollen, die man zu Beginn einer T-Gruppe nicht vorhersagen kann. Man weiß wohl, dass es einflussreichere und weniger einflussreiche Leute geben wird, das sagt aber noch nichts Konkretes. Welche Rollen sich entwickeln, wie diese relevant, irrelevant, umkämpft oder akzeptiert sind, welche interaktive Struktur sich aufbaut und wie sich Beziehungen in der Gruppe wechselseitig beeinflussen, das weiß man immer erst hinterher. Auf all diese Vorgänge kann man auch unter dem Gesichtspunkt ihrer Konflikthaftigkeit reflektieren. Professionell-pragmatisch betrachtet handelt es sich bei Gruppenkonflikten immer um unvermeidbare Konflikte, wenn man aus einer Gruppe ein selbststeuerndes, eigenständiges

und arbeitsfähiges Personenaggregat machen will, gleichgültig ob aus einer Mitgliedschafts-, Führungs- oder Beratungsrolle heraus.

Die praktische Bedeutung des Lernsettings T-Gruppe ist eminent. Die meisten Arbeitsprozesse sind aus Komplexitäts- oder Motivationsgründen besser in Gruppen untergebracht (Arbeitsgruppen, Projektgruppen, task forces, Abteilungsgruppen etc.). Die Funktionsfähigkeit des Personenaggregats Gruppe kann aber nicht einfach vorausgesetzt werden, sodass sich als wichtige Anschlussfrage die Frage nach der Steuerung sozialer Prozesse in Gruppen ergibt. Wie sich Rollen und Funktionen in Gruppen herausbilden und verändert werden können, wie Normen und Standards entstehen und welchen Einfluss sie haben, welche strukturbildende Bedeutung Vertrauen und Misstrauen haben, wie man mit Autorität und Autoritätsbedürfnis umgeht, wie man Gruppenprozesse analysiert und auf diese Weise ein Bewusstsein für gegebene Notwendigkeiten und Entscheidungen schafft – dies in Erfahrung zu bringen lohnt sich für alle, die selbst in und mit Gruppen in unterschiedlichen professionellen Rollen arbeiten. Nicht zuletzt gilt es das Verunsicherungspotenzial auszuloten, das weniger strukturierte Situationen in einem selbst verursachen.

Das Organisationslaboratorium

Ein Organisationslaboratorium („O-Lab“) kann man unterschiedlich anlegen. O-Labs lassen sich am ehesten nach dem Grad ihrer Strukturiertheit unterscheiden. Am strukturiertesten sind Planspiele, die bestimmte Rollen vorgeben, die dann zu besetzen sind und dem Rollenset nach entfaltet sich dann eine Dynamik, die man entsprechend beobachten und auswerten kann. Man kann z.B. eine Miniatur-Gesellschaft bilden, in der es Funktionsträger gibt, eine politische Führung, einen Großindustriellen, Bürger, Umweltschützer usw., mehr oder minder konstruiert eben. In den Klagenfurter O-Labs arbeiten wir mit einer viel größeren Strukturfreiheit. In den letzten O-Labs sind wir (im Staff waren in den letzten Jahren Uwe Arnold, Christian Lackner, Karin Lackner und ich selbst immer die Kerngruppe) so vorgegangen, dass in einem Eröffnungsplenum die Aufgabe formuliert und die im Augenblick gegebene Struktur erklärt wurden.

Im Gegensatz zum Trainingsgruppenseminar werden die Anwesenden nicht schon vorweg zu Gruppen zusammengestellt. Auch auf Bekanntschaftsvermeidung als Strukturierungsprinzip wie bei den T-Gruppen kann verzichtet werden. Die Anzahl der Teilnehmenden in den letzten O-Labs schwankte von 70 bis 120. Die Aufgabenbeschreibung lautet etwa folgendermaßen: Die Menge der anwesenden Personen soll eine Organisation formen, die sich selbst zum Gegenstand nimmt. Man würde dabei am eigenen Beispiel über Organisation lernen. Da die anwesenden Personen aus unterschiedlichen Kontexten kommen würden, würden die vorhandenen

Organisationserfahrungen sicherlich eine Rolle spielen, und auch hinsichtlich des Lerntransfers hätten alle ihre jeweils individuellen Bezüge herzustellen. Eine Organisation zu bilden würde bedeuten, dass man ein Entscheidungssystem entwickeln müsse, das Entscheidungen ermöglicht, die für die gesamte Organisation bindend sind. Nur als Individuum oder Subgruppe für sich etwas zu entscheiden, würde diesem Anspruch nicht gerecht. Das wie immer geartete Wollen von Teilen der Organisation müsse sich daher mit dem Wollen der anderen Teile der Organisation in Verbindung setzen und koordinieren. Es ginge daher zunächst einmal darum, herauszufinden, was man selbst wollen könnte, und sich dann zu überlegen, wie man mit den anderen in Kontakt und weiter „ins Geschäft“ kommt. Man werde dann wohl verhandeln müssen und auch dazu müsse eine Form gefunden werden, die dies so gut es geht ermöglicht.

Hinsichtlich der vorhandenen Strukturen sei es so, dass durch die vorangegangenen Gespräche der Staff bereits eine Gruppe sei, die sich schon auf die Organisation des O-Labs bezogen habe, während dies den Teilnehmenden noch nicht möglich war, zumindest soweit man dies wisse. Es sei nicht auszuschließen, dass sich Anwesende ebenfalls als Gruppen sehen würden (Wohngemeinschaften, Fahrgemeinschaften, Kooperationen aus anderen Seminaren), in einigen Fällen würde dies wohl so sein, andere würden sich vielleicht eher individuell sehen. Was die Zeitorganisation angeht, sei es so, dass das Seminar bis zum vereinbarten Endtermin dauern würde, und dass solange, bis anderes entschieden würde, jeden Tag von 9 bis 10 Uhr morgens eine Versammlung aller im Plenarsaal stattfinden würde. Diese Gelegenheit könne ja dazu benutzt werden, Kontakt aufzunehmen, informelle oder formelle Gespräche zu führen und sich untereinander zu koordinieren. Der Staff sei daran interessiert herauszufinden, wie die wirkliche Struktur der Organisation aussehe, und wie das Netzwerk von Vertrauensbeziehungen mit der formalen Struktur, die sich irgendwann gebildet haben wird, übereinstimmt. Zu diesem Zweck würden mehrmals Erhebungen durchgeführt werden, eine gleich zu Beginn, und dann in Abständen noch zwei Mal, damit man allfällige Veränderungen erkennen kann.

Wir verfügen als Staff tatsächlich über ein Mittel die emotionale Grundstruktur in großen Populationen herauszufinden. In einem mehrjährigen Forschungs- und Entwicklungsprojekt haben Uwe Arnold, Gert Kadunz und ich selbst an der Herstellung eines Computersoziogramms gearbeitet, das in der Lage ist, das emotional basierte Vertrauensnetzwerk zu errechnen. Damit lässt sich das informelle System (= die *wirklichen* organisatorischen Verhältnisse – wirklich gegenüber der formalen Struktur einer Organisation) so darstellen, dass klar wird, wer mit wem eine Gruppe bildet, wie stark die Kohäsion dieser Gruppen ist, wer eher im Kern der Gruppe und wer gerade noch bei einer Gruppe dabei ist (Randmitglied), wer

eventuell Nähe oder Zugehörigkeit zu mehreren Gruppen hat und wer eher allein steht. Die mehrmalige Messung dokumentiert Veränderungen im Beziehungsnetzwerk und man kann untersuchen, wie die Handlungsfähigkeit von Subgruppen der Organisation mit ihrer Kohäsion übereinstimmt. Dies gibt u.U. Hinweise darauf, wo Veränderungsbedarf und Verbesserungsmöglichkeiten liegen könnten – entweder strukturell, möglicherweise sollten Gruppen in ihrer Zusammensetzung verändert werden, oder bezüglich der internen Dynamik, wenn unbearbeitete Konflikte sich auf die Handlungsfähigkeit der Gruppe beeinträchtigend auswirken.

In der weiteren Folge werden einige kritische Prozessmomente beschrieben, die im O-Lab ein besonderes Konfliktpotenzial in sich bergen. Dieses Konfliktpotenzial ist nicht nur für das O-Lab im engeren Sinn relevant, sondern für Organisationsprozesse generell, seien es Abläufe in bereits bestehenden Organisationen, deren Strukturen ja heute mehr denn je einem ständigen Umbauprozess unterworfen sind, seien es Prozesse zwischen Organisationen, wenn neue Strukturen errichtet werden sollen. Die EU z.B. ist im Grunde ein gigantisches O-Lab. Was die Relevanz des Laboratoriumslernens anlangt, wird verschiedentlich kritisiert, dass ein Transfer des eventuell Gelernten scheitern muss, weil man mit dem Laboratorium eine „künstliche“ Welt schafft, die der „wirklichen“ Welt nicht nahe kommt. Nun ist wohl richtig, dass es keine eins-zu-eins Simulationen geben kann, Transfer bedeutet aber immer eine intellektuelle Leistung, die vom konkret Erlebten abstrahiert und die richtige Abstraktionsebene findet, auf der dann transferiert werden kann. Die Bewegung des Denkens ist also ein Dreischritt: abstrahieren, transferieren, konkretisieren. Der Künstlichkeitsvorhalt ist indes deshalb nur rhetorisch, weil er von einem unhaltbaren Organisationsbegriff ausgeht. Der Gegenbegriff zu „künstlich“ wäre ja wohl „natürlich“. Nichts ist aber weniger natürlich als die Welt der Organisationen. Die gesamte Welt der Technik ist nichts als ein Mittel, der Natur eine menschengemachte Kunstwelt abzuringen, und mit der Industrialisierung und der Warenproduktion hat sich die ganze Welt in ein Labor verwandelt. Worüber man also in der Bewertung des Lernpotenzials von Laboratorien gegebenenfalls streiten könnte, wäre die Vergleichbarkeit verschiedener Künstlichkeiten, verschiedener Laboratorien.

Die Abläufe in den verschiedenen O-Labs – wie übrigens auch jene in T-Gruppen – sind immer einzigartig, kein O-Lab gleicht dem anderen. Allerdings kommen – auch hier wieder wie bei der T-Gruppe – immer wieder Grundprobleme vor, die generalisierungsfähig sind. Allgemein formuliert hängt die Handlungsfähigkeit eines Gesamtsystems und seiner Teile wesentlich davon ab, wie es gelingt, sich dem Konfliktpotenzial zu stellen und möglichst bewusst und reflektiert mit ihm zuzugehen. Im O-Lab besteht immerhin die Chance, diesem Konfliktpotenzial näher nachzugehen und das Funktionieren oder Nichtfunktionieren der Organisation zu erforschen.

Darin unterscheidet sich das O-Lab mit Sicherheit von den „wirklichen“ Organisationen, in denen zwar alle Konflikte auftreten, man sie aber wegen des Zeit- und Aufgabendrucks nicht eingehender untersuchen kann. Organisationen sind im Allgemeinen nicht dazu gemacht worden, um über sich nachzudenken.

Die Probleme beginnen schon mit dem Anfang selbst. Wie auch in der T-Gruppe stößt die eingangs gegebene Erklärung über den Zweck der Veranstaltung auf nur sehr partielles Verständnis. Die besagten 70 bis 120 Personen sitzen im Plenarsaal, haben gerade die Aufgabenbeschreibung gehört, der Staff verstummt, und jetzt sind die Teilnehmer dran.

Aber wie? Einige Leute klammern sich an den Staff, versuchen den kryptischen Einleitungsworten Sinn zu entnehmen, stellen (in der Anfangssituation äußerst selten) vielleicht ein paar Fragen, die aber auch nicht mehr Orientierung erzeugen. In dieser Situation erleben die Individuen, wenn sie sich nicht schon in verschworenen Gemeinschaften eingebunkert haben, deutlich ihr Alleinsein. Man kommt aus irgendeiner aktuellen Lebenssituation, hat vielleicht Zahnweh oder irgendwelche anderen Sorgen, wovon in der Veranstaltung nur einiges Platz haben wird. Man kann dies bedauern, es kann einem auch ganz recht sein, je nach dem, worum es sich handelt. Jedenfalls schafft dies individuell sehr unterschiedliche Ausgangslagen und stürzt die Individuen in alle möglichen Ambivalenzen, die man hier haben kann. Dies ist die bloß individuelle, sozusagen völlig „asoziale“ Seite des Geschehens, weil es mit anderen Anwesenden noch gar nichts zu tun hat. Jetzt gibt es aber (manchmal ärgerlicherweise) diese anderen und die erlauben einem mehr oder weniger davon zu realisieren, was man vielleicht latent verwirklichen möchte, also findet sich schon auf der individuellen Ebene eine beträchtliche Menge an Konfliktpotenzial.

Was tun? Relativ zügig finden sich die Individuen zu Gruppen zusammen. Warum eigentlich? Eine Gruppe ist aufgetreten, der Staff, sprach von sich als Gruppe, es wird also wohl nicht falsch sein, wenn man Gruppen bildet, es geht ja auch um „Gruppendynamik“. Und außerdem, was soll man individuell denn schon erreichen? Zusammen mit anderen lassen sich die kryptischen Ausgangsbotschaften und die führungslose Situation sicherlich leichter ertragen. Ein guter Teil der Gruppenbildung geht nicht auf ein rational-funktionales Kalkül zurück, sondern geschieht aus einer bestimmten Verlegenheit heraus. Man hat z.B. Nähebedürfnisse als Folge einer Angst vor dem Alleinsein verspürt, ohne dass dies in irgendeiner Weise formuliert worden wäre. Man hat ja auch gar nicht verhandelt. Andere, weniger ängstliche Personen, sind neugierig, auf der Suche nach Kontakten unterschiedlichster Natur.

Einige Gruppen hatten sich vorher schon darauf verständigt, als Gruppe zu agieren, andere sind absolute Zufallsprodukte, was sich auf die Homogenität

und die Kohäsion dieser Gruppen auswirkt. Jedenfalls ziehen sich einmal jene Gruppen, die von sich als Gruppen überzeugt sind, zurück, die anderen Personen folgen fast notgedrungen ihrem Beispiel, mit wenig Überzeugung allerdings. Auch sind nicht alle Individuen mit ihren Gruppen „glücklich verheiratet“, dazu ist die Gruppenbildung zu hastig erfolgt, und die ersten Interaktionen haben sich bereits als mühsam herausgestellt.

Trotz dieses Oje-Effekts bleiben die Gruppen, wenn sie einmal gebildet sind, erstaunlich stabil. Die Schließung der Gruppen ist im Prinzip ein organischer Prozessschritt, Gruppen *müssen* sich schließen, um auf die Beine zu kommen. Dabei werden Grenzen errichtet, deren Durchlässigkeit sinnvollerweise zunächst gering ist. Dies hat zur Folge, dass ein „Eindringen“ in die Gruppe – sei es thematisch, sei es durch neue Mitglieder – abgewehrt wird. Es hat aber auch zur Folge, dass die Grenze in die andere Richtung dicht gemacht wird.

Gruppenmitglieder bleiben bei der Gruppe, obwohl es ihnen dort gar nicht besonders gefällt, und die ganze Gruppe ist nach außen hin nicht sehr an Austauschbeziehungen interessiert. Auf diese Weise lässt sich aber schwerlich eine Organisation aufziehen. Auch die innere Dynamik der Gruppen hat ihr Konfliktpotenzial, Mitgliedschaftsfragen werden verhandelt, Machtkämpfe ausgetragen, Interessenssphären abgesteckt.

In Bezug auf ein Interesse an der Organisation sind die Gruppen unterschiedlich schnell. Manche legen wenig Wert auf die innere Kohäsion, manche Individuen gehen einander in der Gruppe und übermäßigen Verbindlichkeiten lieber aus dem Weg und orientieren sich stark nach außen. Möglicherweise eröffnet ja die Organisation eine „Karriere“, die einen stärkeren narzisstischen Gewinn einbringt als sein Talent in einer Gruppe zu verstecken. Am anderen Ende des Spektrums sind Gruppen, die so auf sich selbst und ihr Innenleben konzentriert bleiben, dass sie gar nicht mitkriegen, dass andere Gruppen schon zueinander Kontakt aufgenommen haben und miteinander Absprachen treffen. Bis sie dann „aufwachen“, ist ein Zug abgefahren, auf den sie dann nur mehr mit größter Mühe oder auch gar nicht mehr aufspringen können.

Die Gruppen haben inzwischen mehr oder weniger profunde Bilder voneinander, auf deren Basis sie Sympathie und Antipathie füreinander empfinden, was sich auf die künftigen Kommunikationen auswirkt. Es findet hier sozusagen eine Gruppendynamik höherer Ordnung statt, diesmal sind es nicht Personen, sondern Gruppierungen, zwischen denen sich die Dynamik abspielt. Nach einigen bilateralen und trilateralen Treffen und vielen informellen Gesprächen wird deutlich, dass nicht alle mit allen sich so koordinieren können, dass man der gestellten Aufgabe nachkommen kann. Fast zwangsläufig kommt es daher zur Vorstellung, dass man eine Art Koordinationsgruppe bilden müsse, die von den Gruppen mit Repräsentanten

beschickt wird. Wen aber soll man schicken?

Zunächst geht es ja vielleicht nur um einen Meinungs austausch. Bald aber wird deutlich, dass es sich bei dieser Gruppe von Gruppenvertretern um keinen harmlosen Diskutierclub handeln könnte, sondern um ein Gremium, das sich anmaßen wird, Entscheidungen zu treffen. In diesem Augenblick steigt das Konfliktpotenzial sprunghaft an. Es wird immer weniger belanglos, wen man ins Gremium entsendet, denn der eigene Repräsentant soll ja die Interessen der Gruppe vertreten, die er repräsentiert.

Das versprechen die meisten ihren Gruppen auch aus vollstem Herzen. Nicht bedacht wird die Konsequenz dieser Loyalität, die darin besteht, dass sich in der Delegiertengruppe alsbald ein Patt einstellt.

Damit man überhaupt weiter kommt, machen die Gruppenvertreter eine Art Metamorphose durch. Ihre zunächst nur einfache Loyalität (sie wollen möglichst viel für ihre Herkunftsgruppe herausholen) muss sich zu einer doppelten Loyalität wandeln, d.h. sie müssen sich als Vertreter für die anderen Vertreter zu interessieren beginnen. So entfaltet sich dann die Gruppendynamik der Delegiertengruppe. Damit dies geschehen kann, muss sich auch die Delegiertengruppe schließen. Wenn ständig von außen hinein agiert wird, hat es die Delegiertengruppe als Gruppe sehr schwer. Es ist also durchaus zweckmäßig, sich abzuschotten. Damit wird aber u.U. die primäre Loyalität gefährdet oder außer Kraft gesetzt. Jedenfalls sehen es die Vertretenen so.

Diese Phase labilisiert oft das bis dahin bestehende Gefüge. Gruppen zerfallen oder fusionieren, Individuen wechseln von einer Gruppe zur anderen, einzelne plädieren für Minderheitenschutz und wollen im Delegiertenkreis mitmischen, versuchen sich außerhalb der bisher eingeschlagenen Wege zu profilieren, und werden in der Regel als "störend" empfunden. Nicht selten machen sie trotzdem Karriere und erhalten einen Sonderstatus.

Meist reicht das Delegiertengremium als Struktur nicht aus, weil es zu groß ist. Bei differenzierteren Verhandlungen wird deutlich, dass sich eine zu große Zahl von Delegierten abträglich auf die Entscheidungsmöglichkeiten und die notwendige Abgrenzung auswirkt. Die Lösung für dieses Problem ist eine Art Vorstand, ein Exekutivausschuss, dessen Bildung noch einmal die gleichen Fragen aufwirft, die die Gruppen in Bezug auf die Ermächtigung der Delegierten bereits diskutiert haben. Nun wird auf einmal bedeutsam, aus welcher „Basisgruppe“ ein Exekutivausschussmitglied kommt, so als hätte jemand davon Vorteile zu erwarten.

Die Verhältnisse sind mittlerweile recht kompliziert geworden. Nicht wenige Individuen haben sich aus der Organisation „verabschiedet“. Wer an den

Machtkämpfen in den Entscheidungsgremien nicht beteiligt ist oder wenigstens aus der Nähe zusehen kann, sucht sich eine Beschäftigung.

Diese ist nicht immer "Arbeit", was die Entscheidungsträger schwer irritiert. Am Ende des gesamten Prozesses ist ein operatives System entwickelt worden, das in der Lage ist, auch solche Sinnkrisen zu bewältigen und die Leute mit Arbeitsaufgaben einzudecken.