

# Frei handelt, wer seine Spielräume kennt – Komplexitätskompetenz in der Personalentwicklung

# 21

Caroline Hein und Thomas Vogl

## Zusammenfassung

Wie kann Personalentwicklung dazu beitragen, dass Mitarbeitende und Teams möglichst frei und flexibel aufspielen können? Am Beispiel der GEMA zeigt der Artikel, wie ein Potenzialentwicklungsprogramm die Komplexität des sozialen Systems dafür nutzt, die Transformation zu fördern. Frei handeln kann, wer die Grenzen seiner Spielräume kennt. Die sind in Teams komplex. Teams sind durch gesellschaftliche, organisationale und gruppendynamische Einwirkungen in ihrer Freiheit begrenzt. So wird Komplexitätskompetenz in mehreren Dimensionen zum Schlüssel einer gelungenen Personalentwicklung. Der Artikel stellt anhand des Complexity-Leadership-Modells dar, wie Personalentwicklung verteilte Führung in Teams stärkt und wie In- und Outgroup-Dynamiken die Komplexität der Zusammenarbeit und der Steuerung in Teams erhöhen. Methodische Beispiele zeigen, wie das Potenzialentwicklungsprogramm (PEP) der GEMA die Komplexitätskompetenz fördert.

---

C. Hein  
GEMA, München, Deutschland  
E-Mail: [chein12@gema.de](mailto:chein12@gema.de)

T. Vogl (✉)  
München, Deutschland  
E-Mail: [mail@supervision-vogl.de](mailto:mail@supervision-vogl.de)

## 21.1 Einleitung: Soziale Komplexität als Aufgabe der Personalentwicklung

Unternehmen setzen auf Mitarbeitende, die in der Lage sind, frei zu handeln, und mehr anstreben als Dienst nach Vorschrift. „Unternehmerisch denken“ und „Verantwortung übernehmen“ stehen hoch im Kurs. Das liegt vor allem daran, dass die Komplexität in der Umwelt der Organisationen zunimmt, was mit dem Kürzel BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible) angedeutet wird. Der äußeren Komplexität und Unberechenbarkeit wollen Unternehmen durch angemessene innere Komplexität begegnen, sodass sie frei und flexibel ihre Prozesse gestalten können. Diese Entwicklungen geben der Personalentwicklung Ziele vor. Sie soll die Belegschaft zu mehr Selbstverantwortung ertüchtigen.

Frei handeln kann, wer die Grenzen seiner Spielräume kennt. D. h., die Freiheit liegt in der Wahrnehmung dessen, was ist, was auf die Situation hier und jetzt begrenzend und fördernd einwirkt. Viele Wirkgrößen wahrzunehmen, schafft eine realistischere Entscheidungsgrundlage und damit eine Position der Freiheit. Es geht darum, einen angemessenen Umfang der Komplexität zu erfassen, um situationsgerecht steuern zu können. Die Freiheit eines Teams korreliert letztlich mit seiner Fähigkeit, gemeinsam wohl-informierte Entscheidungen zu treffen (Vgl. Vogl, 2024, S. 492 f.). Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Leitung diese Teamfreiheit unterstützt. Die Freiheitsspielräume im Unternehmen werden sozial dadurch begrenzt, wie gut Mitarbeitende und Führungskräfte in Wahrnehmung, Reflexion und Interaktion ein freies Miteinander gestalten können. Der Ruf nach mehr Selbstorganisation und Selbstverantwortung rückt deshalb das soziale System der Teams und die Interaktionskompetenz der Führungskräfte in den Fokus (Vgl. Brinkmann & Schattenhofer, 2022, S. 119 ff.). Was bedeutet das für Führung?

Geramanis benennt fünf häufig angeführte Merkmale gelungener Führung: visionäres Denken, überzeugende Motivation, empathische Kommunikation, Persönlichkeit und Risikobereitschaft. „Drei dieser fünf Eigenschaften zeugen davon, dass sich die Führungskraft auf eine dezidiert persönliche Art und Weise auf ihr Gegenüber einlassen sollte. Um nicht nur selbst überzeugt zu sein – sondern auch ‚überzeugend motivieren‘ und ‚empathisch kommunizieren‘ zu können – muss ich mein Gegenüber schon ziemlich gut kennen“ (Geramanis, 2023, S. 4).

Führung, die sich allein an der formalen Rolle orientiert, greift dann zu kurz. Es geht immer mehr um die Kompetenz, Interaktion zu gestalten, die ebenso viel mit dem informellen Beziehungsstil eines Menschen wie mit der Rolle zu tun hat. Führung muss sich also der Komplexität im sozialen System stellen. Als „Complexity Leadership“ wird diese Führungstheorie bereits beforscht. Darunter „[...] können allgemein solche Führungskonzeptionen verstanden werden, die versuchen, die dynamische Anpassungsfähigkeit von so genannten komplexen adaptiven Systemen (KAS) für die Führung zu nutzen“ (Weibler, 2023, S. 622). Wir gehen davon aus, dass Organisationen, Gruppen und ihre Sonderform des Teams als KAS über Fähigkeiten zur Anpassung verfügen. Sie werden dabei durch die Komplexitäten ihrer Umwelt und ihrer Binnenwelt beeinflusst.

Transformation und Change in einer Organisation brechen Strukturen auf und erfordern laufend die Anpassungsfähigkeit im System. Wir werden am Beispiel der Transformation der GEMA darstellen, wie eine Theorie des Adaptive Leadership die Personalentwicklung am Ziel größerer Freiheit und Beweglichkeit auf Teamebene orientieren kann (Abschn. 21.2 und 21.4). Unser Praxisbeispiel dafür ist das Potenzialentwicklungsprogramm (PEP). Es wurde ursprünglich als einjährige Lernreise für Führungskräfte aufgesetzt und vereint inzwischen Talente unterschiedlicher Karrierewege in einer festen Kursgruppe.

Im Abschn. 21.5. Abschnitt zeigen wir wichtige Dimensionen der Komplexität in den sozialen Systemen der Teams auf und illustrieren mit ausgewählten Praxisbeispielen, wie wir diese Komplexitätskompetenzen im PEP trainieren. Am Ende Abschn. 21.6. fassen wir zusammen, was es für die Personalentwicklung und den Staff bedeutet, im PEP entlang der eigenen Erfahrung zu lernen. Denn auch der Staff des Kurses macht Erfahrungen und entwickelt das PEP adaptiv und permanent weiter.

---

## 21.2 Personalentwicklung in der Transformation – die GEMA

Die GEMA ist ein wirtschaftlich tätiger Verein, der für Urheber von Musikwerken, also Komponistinnen und Textdichter, sowie für Musikverlegerinnen Einnahmen aus Urheberrechten generiert und an seine Mitglieder weiterverteilt. Die Mitgliedschaft, vertreten durch den Aufsichtsrat, formuliert gegenüber dem Vorstand ein großes Interesse an Effizienz. Neben diesem betriebswirtschaftlichen Auftrag sind es auch Veränderungen der Märkte, auf die sich die Personalentwicklung bei der GEMA einstellen muss. Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz wirken sich vielfach aus: zum einen auf die Geschäftsmodelle der Mitglieder und ihre *intellectual properties*, hier vor allem auf kreative Prozesse und auf Veränderungen im Urheberrecht, zum anderen auf die Verwaltungsprozesse der GEMA selbst. Es gilt also eine doppelte, interne wie externe digitale Transformation in ihrer Komplexität zu meistern.

Die GEMA ist intern dafür so aufgestellt wie viele andere Organisationen auch: Robuste Hierarchien und teilweise intransparente Entscheidungswege lösen dementsprechend sehnüchtige Rufe nach einem Kulturwandel aus. Talentierte Nachwuchskräfte sollen in den Stand gesetzt werden, eine neue Kultur der Zusammenarbeit vorzuleben. Eine Kultur, die mit den als VUCA oder BANI beschriebenen Umweltbedingungen zurechtkommt. Als Zielbild hat die Personalabteilung einen „Culture Sound“ proklamiert, der den Rahmen für die Produkte der Personalentwicklung vorgibt. Es geht um Marktfokus, Selbststeuerung, Diversität, Fairness und Kooperation. Die Anforderungen an Komplexitätskompetenz für die Führungskräfte und der Transformationsdruck sind tatsächlich hoch. Wie also müssen wir das Curriculum der talentierten Nachwuchskräfte von morgen gestalten?

Im Moment wird Führung in der GEMA gelebt als fachliche Führung, Führung in Projekten, disziplinarische Führung und in jedem Fall Selbstführung. Um das

Führungshandeln zu orientieren, identifizierte die Personalabteilung 21 Führungsaufgaben. Im Unterschied zu einem situationsunabhängigen Führungsleitbild sollen die Führungsaufgaben den Fokus von Hierarchie und Rolle weg auf situativ angemessenes Führungshandeln lenken. Erwünscht ist, dass Mitarbeitende und Führungskräfte in den Direktionen beginnen, crossfunktional zu kooperieren. Crossfunktionales, selbstverantwortliches Engagement würde die Transformation zu einer beweglicheren, effizienteren Organisation unterstützen. Das ist allerdings voraussetzungsvoll, weil es hohe Kooperationsfähigkeit, Konfliktbereitschaft und Geschick im Aushandeln von Interessen voraussetzt. Es braucht interaktive Kompetenzen, die nicht einfach als Führungsaufgabe definiert werden können, sondern durch Üben, Reflektieren und Feedback persönlich trainiert werden müssen.

Wir haben in der Konzeption des PEP von den Einsichten Claudia Suhrs zur „Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Prozessen digitaler Transformation“ profitiert. „Personale und sozial-kommunikative Kompetenzen spielen im Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden als auch zwischen Mensch, Technik und Organisation eine wichtige Rolle“ (Suhr, 2020, S. 54). Es gibt aus unserer Sicht mehrere Kompetenzen, die für den Culture Sound der GEMA auf Führungs- und Teamebene unabdingbar sind:

- Ambiguitätstoleranz
- Komplexitätskompetenz
- Reflexions- und Anpassungsfähigkeit
- Eine konstruktive Fehlerkultur
- Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Beziehungsfähigkeit und soziale Kompetenz

Kompetenzen dieser Art sind nicht im kognitiven Seminarstil zu vermitteln. Interaktionskompetenz ist nicht lehrbar. Die Personen müssen sie für sich selbst entwickeln. Sie setzt – über Kenntnisse hinaus – reflektierte Erlebnisse voraus. Wissensvermittlung greift hier ebenso zu kurz wie Planspiele, die keine realen Situationen mit realem Handlungsdruck bieten. „Nachhaltig wird Kompetenz deshalb nur entwickelt, wenn eigene Erfahrungen in realen Situationen gemacht werden können und ein professioneller Rahmen der Orientierung und des Austausches angeboten wird“ (Suhr, 2020, S. 87). Dafür Räume und Gelegenheiten in einer sich selbst thematisierenden Gruppe zu schaffen, war die grundlegende Lernprämisse im PEP. Wer interaktive Kompetenzen erwerben möchte, muss gemeinsam mit anderen lernen: prozessorientiert, problembasiert und situativ. Selbstorganisation in der Gruppe ist dabei eine Grundvoraussetzung, weil sich das gewünschte Set an Fähigkeiten nicht autoritär vorgeben lässt. Jede und jeder muss es für sich selbst entwickeln. Die Lernbegleiter\*innen übernehmen die Verantwortung für den Rahmen des Lernens, der dann im Sinne des Adaptive Leadership von den Teilnehmenden mit organisationalem Leben gefüllt wird. Die systemische Grundorientierung und eine solide Staffarbeit der externen und internen Lernbegleiter\*innen halten den Rahmen.



**Abb. 21.1** Der modulare Aufbau des PEP

Adaptive Leadership ist eine Teamleistung. Deshalb entwickeln wir Fach- und Führungskräfte gemeinsam. Wenn talentierte Mitarbeitende und Führungskräfte der GEMA in Zukunft über Bereichsgrenzen hinweg produktiv zusammenarbeiten sollen, müssen sie mit den Eigenheiten des sozialen Systems rechnen und damit zurechtkommen. In drei gruppendynamisch konzipierten Modulen haben die Teilnehmenden die Gelegenheit, das zu üben und zu erfahren (Abb. 21.1).

Ehe wir uns der sozialen Komplexität in Teams und der Praxis im PEP zuwenden, verdeutlichen wir, mit welchem Verständnis verteilter Führung wir crossfunktionale Zusammenarbeit im PEP unterstützen möchten.

## 21.3 Adaptive Leadership und Komplexe Adaptive Systeme

Auf der Suche nach einer geeigneten Konzeptualisierung unserer Absichten lernten wir die Theorie Komplexer Adaptiver Systeme (KAS) kennen. Sie leistet uns zwei Dienste: Wir können erstens Organisationen, Teams und auch die Kursgruppe als Komplexe Adaptive Systeme beschreiben und gewinnen so eine systemtheoretisch begründete Sicht auf die Komplexität des sozialen Systems. Zweitens schenkt uns die Theorie Komplexer Adaptiver Systeme mit dem Begriff „Adaptive Leadership“ eine Beschreibung von Führung, die das steuernde Geschehen in Teams und Organisationen als kollektive Leistung versteht. Diese Leistung schließt formale Führungspositionen mit ein, relativiert sie aber im Kontext verteilter Führung als eine Stimme im Chor der Selbstorganisation im KAS.

Das drücken Lichtenstein et al. so aus: „[...] we propose that leadership (as opposed to leaders) can be seen as a complex dynamic process that emerges in the interactive ‚spaces between‘ people and ideas. That is, leadership is a dynamic that transcends the

capabilities of individuals alone; it is the product of interaction, tension, and exchange rules governing changes in perceptions and understanding“ (Lichtenstein et al., 2006, S. 2). Diese „Räume zwischen“ den Menschen verstehen wir als Arbeitsbeziehungen. Adaptive Leadership ist aus unserer Sicht eine auf der Ebene der Gruppendynamik beschreibbare Teamleistung. Wie schaffen das Teams?

Teams in ihrer sozialen Dynamik können als Komplexe Adaptive Systeme (KAS, Vgl. Weibler, 2023, S. 622–635) verstanden werden. Wir unterscheiden zur Erläuterung einfache, komplizierte und komplexe Systeme. Sich selbst organisierende Teams sind einfache Systeme, solange man nur auf die überschaubare Anzahl der Agenten, also der Teammitglieder blickt.

Sie werden zu komplizierten Systemen, wenn man die Relationen zwischen den Agenten hinzunimmt. Bei zehn Teammitgliedern sind das immerhin 45 Beziehungen ( $K = n * (n-1)/2$ ), die in Betracht kommen.

Als Komplexe Adaptive Systeme (KAS) kann man Teams bezeichnen, weil in diesen Beziehungen interagiert wird, was auf die Motivationen der Personen zurückwirkt und sie situativ verändert. Potenziell jede Handlung beeinflusst das zukünftige adaptive Verhalten der Agenten. Es gibt im Prozess Rückkopplungseffekte, deren Folgen grundsätzlich nicht mehr prognostizierbar sind. Das Team entwickelt sich emergent, also durch eine gewisse Mischung aus Überraschung und Stabilität in seiner Selbstorganisation. Teams sind dadurch nicht nur kompliziert, also prinzipiell vorhersehbar, wenn man nur den vollständigen Überblick über Wahrnehmung und Motivation der Menschen in einem Moment X hätte. Sie sind komplex, weil das Verhalten im Team sowohl die Mitglieder verändert (die Motivation der Einzelnen) als auch die Beziehungen unter ihnen beeinflusst. Dazu kommen noch die Einwirkungen aus dem gesellschaftlichen und organisationalen Kontext der Gruppe, die die Komplexität weiter erhöhen. Teams durchlaufen auf diese Weise eine Koevolution mit ihrer Umwelt und sind darin zu erstaunlichen adaptiven Leistungen fähig. Was diese Eigendynamik im Zaum hält, ist regelmäßig erwartbares Verhalten, stabilisiert durch Normen und Rollen. Sie bringen Struktur in ein Teamleben, das von Rückmeldungen und Umwelteinwirkungen immer neu irritiert wird („Bounded Instability“, Weibler, 2023, S. 623). „Führung“ wird in diesem Zusammenhang weniger intentional und weniger instruktiv verstanden. Komplexitätstheoretisch führen KAS sich selbst mehr in einem verteilten, dynamischen Einflussgeschehen als durch machtvollen Interventionen einer formalen Führungskraft. Dieses Einflussgeschehen wird als „Adaptive Leadership“ bezeichnet (Weibler, 2023, S. 629). Im Unterschied zu Führungsmodellen, die auf Führungspersönlichkeiten und ihr zielorientiertes Handeln abzielen, gilt hier die Gruppe, das KAS, als „Subjekt“ adaptiven Führens. „Instead, complexity theory encourages us to see organizations as complex adaptive systems composed of a diversity of agents who interact with one another, mutually affect one another, and in so doing generate novel behavior for the system as a whole [...]“ (Marion/Uhl-Bien, zit. nach: Weibler, 2023, S. 629).

Führende und Mitarbeitende brauchen eine Idee davon, wie sie emergente, adaptive Prozesse unterstützen können. Tatsächlich müssen Führungs- und Fachkräfte in

selbstorganisierten Teams hohen Komplexitätsanforderungen gerecht werden. Angemessenes Führungsverhalten beschreibt Complexity Leadership kontraintuitiv so: „Führende irritieren also vorhandene Ordnungsmuster, initiieren Konflikte bzw. betonen den Wert von Konflikten und erkennen Ungewissheit an“ (Weibler, 2023, S. 630). Ihre Aufgabe besteht weniger darin, den Wandel zu steuern, als darin, emergente Veränderungen zu interpretieren, ihnen verstehend einen Sinn zu geben. Wichtiger als die Führungskraft ist dabei Führungshandeln, wer auch immer es beisteuert. Für Personalentwicklung bedeutet das unter anderem, dass idealerweise Führungskräfte und Fachkräfte gemeinsam entwickelt werden.

Wir wissen aus gruppendynamischen Trainings: Menschen müssen erst lernen, ihre sozialen Erlebnisse miteinander in ihrer Komplexität zu erfassen. Man sieht erst etwas, wenn man Konzepte im Kopf hat, die den Blick schärfen und ihn auf die richtigen Phänomene lenken. Wir möchten im PEP deshalb bei diesen Konzepten nicht zu kurz greifen und möglichst viel an relevanter sozialer Komplexität thematisieren.

---

## 21.4 Was Teams uns an Komplexität abverlangen

Ein Team ist als Teil einer Organisation und als Teilchen der Gesellschaft vielfältigen normativen Wirkgrößen ausgesetzt. Sie alle beeinflussen das Verhalten der Teammitglieder, erhöhen die Komplexität und wirken sich auch auf die Führungskraft aus. Ein Beispiel: Wenn einer weiblichen Führungskraft nach Jahren sehr erfolgreicher Arbeit der letzte Karriereschritt in den Vorstand verwehrt bleibt, dann kann man diesen gescheiterten Schritt der Personalentwicklung auf drei Ebenen verstehen. Als Ausdruck der Dynamik im Vorstandsteam, als Ausdruck der Organisationsdynamik zwischen Vorstandsteam, dem Führungsteam darunter und vielleicht dem Aufsichtsrat ... aber eben auch als Ausdruck gesellschaftlicher Machtverhältnisse zwischen den imaginären Identitätsgruppen Männer/Frauen. Zukunftsfähige Personalentwicklung berücksichtigt deshalb viele Ebenen, um der gebotenen Komplexität einigermaßen gerecht zu werden. Wir haben für das PEP die Dimensionen ausgewählt, die wir in Bezug auf das Zielbild des „Culture Sound“ der GEMA für besonders relevant halten. Gruppendynamische Fähigkeiten und Interaktionskompetenz leisten einen erfolgskritischen Beitrag zur Entwicklung einer anpassungsfähigen Organisations- und Führungskultur. Deshalb nehmen sie den größten Raum ein.

In Organisationen wird Verhalten auf zwei Weisen machtvoll normativ gesteuert, entweder durch Konformität oder durch Hierarchie. Nimmt die Bedeutung der Hierarchie ab, orientieren sich Menschen mehr daran, was als konformes Verhalten gilt. Damit sind Situationen wirksam, in denen irgendjemand ein bestimmtes Verhalten öffentlich gutheißt. Spannungsvoller sind Fälle öffentlicher Missbilligung. Wer die Übertretung einer Norm kritisiert, setzt sich ebenfalls für die Geltung konformen Verhaltens ein. Interessant in Organisationen und Teams ist nun, dass sehr viele Verhaltensnormen nicht den Arbeitszusammenhängen, sondern gesellschaftlichen Dynamiken entstammen.

Organisationskultur ist keine Insel, eher ein Winkel in einem großen Gebäude gesellschaftlich geteilter Ideen von Konformität. Beeinflussbar sind diese normativen Vorgaben vor allem im Kontakt zwischen den Menschen. Für Adaptive Leadership gilt es deshalb, vor allem die „spaces between“ auf den Ebenen der Gruppendynamik im Team (Abschn. 21.4.1.1) in den Blick zu nehmen. Das erfordert eine eigene diagnostische Kompetenz. Wer ein Team näher verstehen will, betrachtet es – von außen nach innen – gesellschaftlich, organisational und als Interaktionssystem. Auf diesen drei Ebenen ist die Gruppendynamik mit unterschiedlichen Modellen zu erfassen.

Großen Einfluss auf die Komplexität im Team haben auch die Aufgaben (Abschn. 21.4.1.2). Sie können manchmal besser von einzelnen Expert\*innen bearbeitet werden als von einer ganzen Gruppe. In anderen Fällen ist die Gruppenleistung den Einzelnen klar überlegen. Hier gilt es abgestuft zu entscheiden, welcher Weg mehr verspricht.

Je nachdem, wie klar dem Team seine Ziele und Wege vorgegeben sind, kann es seine Aufgaben einfach abarbeiten oder muss sich mit einer größeren sachlichen und sozialen Komplexität der Entscheidungsfindung auseinandersetzen. Sehr selbstbestimmte Teams müssen fähig sein, eigene Ziele zu definieren und die Wege zum Ziel gemeinsam zu finden. Das Team muss aufgabenbezogen seinen Spielraum zwischen Steuerung durch die Führungskraft und Selbststeuerung im Team kennen und bestimmen (Abschn. 21.4.1.3).

Tatsächlich gibt es sicher noch mehr und zu viele Dimensionen, die situativ berücksichtigt sein könnten. Es gilt, die relevanten geschickt zu wählen. Wir haben zu diesen Dimensionen der Komplexität Lerngelegenheiten geschaffen. Anhand ausgewählter Beispiele zeigen wir, wie wir die jeweilige Dimension methodisch in den Blick bringen und die angestrebten Kompetenzen des PEP stärken.

### 21.4.1 Ebenen der Gruppendynamik in Teams

Die Sozialpsychologie definiert Gruppen einmal als Interaktionssysteme, deren Einheit sich durch affektiv gesteuerte Dynamiken herstellt („social cohesion model“, Turner, 1982, S. 16). In einer anderen Theorietradition kommen Gruppen als Resultat einer kollektiven Identifikation („social identity model“, Turner, 1982, S. 16) zustande, also mit einer eher kognitiven, über geteilte Kategorien hergestellten Gruppeneinheit, die sich letztlich aus dem Selbstkonzept der Gruppenmitglieder speist. Dieser theoretische Ansatz erklärt mit In- und Outgroup-Effekten vor allem die Intergruppendynamik schlüssiger als die Kleingruppenforschung. Beide Theorien tragen zum Verständnis von Teamdynamiken bei. Wir unterscheiden deshalb imaginäre Identitätsgruppen von den Dynamiken in real beobachtbaren Kleingruppen wie Teams. Ein Team ist auf den ersten Blick eine reale Gruppe, es erzeugt seinen Zusammenhalt durch die Interaktionen seiner Mitglieder, dabei entwickelt sich die Gruppendynamik unter Anwesenden. Imaginäre Gruppen wie „Frauen“, „Nerds“, „People of Colour“, „erfolgreiche Manager“, „die Alten“ etc. werden Menschen zugeschrieben, entweder von anderen oder von ihnen selbst, ihre



Gruppenidentitäten sind Konstrukte. Oft stimmen Selbst- und Fremdzuschreibung auch nicht überein. Aber sie erzeugen Gruppendynamik in und zwischen realen Menschen und Gruppen.

Was imaginäre Gruppen mit den realen Gruppen gemein haben, ist ihre normative Wirkmächtigkeit. Identitäten legen wie reale Gruppen sozial akzeptiertes Verhalten fest. In der Gruppendynamik des Teams machen Identitäten einen unter Umständen großen Unterschied. Man weiß, wie man sich als Mitglied einer imaginären Gruppe gibt, und die anderen wissen, wie man so ein Mitglied behandelt.

#### **21.4.1.1 Imaginäre Gruppen – Ingroups und Outgroups der Gesellschaft**

Gesellschaftlichen Ingroups stehen gesellschaftliche Outgroups gegenüber (vgl. Tajfel, 1982). Die wirkmächtigsten Ingroups heißen Weißsein, Mannsein, Gutsituiertsein. Zwischen imaginären In- und Outgroups gibt es ein Machtgefälle, das sich v. a. in Rassismus, Sexismus und Klassismus auswirkt. Die einen genießen Privilegien, die anderen werden marginalisiert. Die Mitglieder der dominanten Gruppe erkennen einander als Individuen an. Die Mitglieder der Outgroup „are composed of undifferentiated elements: the ‚child‘, the ‚woman‘, the ‚black‘, the ‚worker‘, etc.“ (Dechamps, 1982, S. 89). Sie gelten in der Ingroup einfach als „die anderen“. Auch sogenannte intersektionelle Mehrfachzuschreibungen sind häufig. Eine Hijab tragende Mitarbeiterin aus Syrien z. B. wird wegen der ihr zugeschriebenen imaginären Gruppenzugehörigkeiten mit der Möglichkeit mehrfacher Diskriminierung im Team rechnen müssen („Frau“, „Muslimin“, „Person of colour“ ...). Viele solcher Identitätszuschreibungen können als sehr stabile Strukturen unserer Gesellschaft gelten. Hier wirkt die vorurteilsgeprägte Realität der Gesellschaft direkt in die Teams hinein. Solche In- und Outgroup-Dynamiken können cross-funktionale Zusammenarbeit und sachgerechte Entscheidungen in Teams erschweren, wenn beispielsweise Frauen stets weniger gehört werden als Männer. Deshalb sollten im Sinne des Adaptive Leadership alle Gruppen im Unternehmen, auch die Randgruppen, ermächtigt werden, ihren Beitrag zur Emergenz zu leisten und ihre Perspektive einzubringen.

Ob sie einer Ingroup angehören, erkennen Menschen am einfachsten daran, welche Identität für sie selbst unthematisch bleiben kann. Weißsein beispielsweise ist ein Privileg, das sich zuerst darin zeigt, dass ich als weiße Person nicht gezwungen bin, mich mit Rassismus auseinanderzusetzen. Als weißer Mensch profitiere ich unmittelbar von meiner rassistisch begünstigten Ingroup und kann diese strukturelle Vorgabe auch nicht einfach ändern. „Weißsein ist somit eine Machtposition, die nicht abgelegt werden kann“ (Gold et al., 2021, S. 18). Solche imaginären Gruppen als entscheidende Dimension des KAS wahrzunehmen und ihre Bedeutung differenziert einschätzen zu können, erfordert diskriminierungskritische Bildung (Vgl. Ogette, 2020).

Wir identifizieren Menschen mit einer bestimmten Schicht oder Klasse der Gesellschaft, abhängig von ihrem kulturellen, sozialen und menschlichen Kapital. „Wie jede Identität, so schafft auch die Klassenidentität eine In-Group und geht mit Mechanismen

einher, durch die sich die Mitglieder wechselseitig erkennen“ (Appiah, 2019, S. 178). Wer den schichtspezifischen Habitus nicht kennt, wird u. U. als randständig in Teams wahrgenommen und büßt Aufstiegschancen im Unternehmen ein. Hartmann hat die Karrierewege der Promotionskohorten von 1955 bis 1985 in Deutschland untersucht und stellt fest: „Selbst durch den Erwerb des höchsten Bildungstitels ist es nicht möglich, das Handicap einer nichtbürgerlichen Herkunft auch nur annähernd auszugleichen“ (Hartmann, 2004, S. 157). Hier wirkt die bürgerliche Schicht als Ingroup-Kriterium abschließend.

Die Ingroup-Outgroup-Dynamik erzeugt auch zwischen männlich und weiblich gelesenen Menschen eine schwer überblickbare Komplexität im Arbeitskontext, mit Konsequenzen für die Mikropolitik in Teams (Vgl. Rastetter & Jüngling, 2018). Wer als Führungskraft nicht den eigenen stereotypen Vorurteilen über Männlichkeit, Fraulichkeit und queere Gender auf den Leim gehen will, muss sich für die Wahrnehmung sexistischen Verhaltens im Team sensibilisieren. Das leisten Führungskräfte, indem sie sich den eigenen stereotypen Vormeinungen stellen und sie reflektieren.

Ingroups, gesellschaftlich oder organisational, verbinden Menschen und schenken ihnen die Kraft einer Gruppe. „Menschen, die Gründe dieser Art anführen – ‚Weil ich dies bin, tue ich das‘ – akzeptieren nicht lediglich, dass eine bestimmte Kategorie in ihrem Fall zutrifft, sondern verleihen ihrer Zugehörigkeit zu der betreffenden Gruppe auch [...] eine normative Bedeutung“ (Appiah, 2019, S. 19). Sie schöpfen aus ihrer Zugehörigkeit Orientierung und Sicherheit. Man weiß, was sich gehört, was wichtig ist und was man sich herausnehmen kann. So gibt es beispielsweise in manchen Professionen eine von vielen geteilte Berufsehre.

Ingroups trennen Menschen aber auch und stiften dauerhaft ungerechte Machtverhältnisse zwischen ihnen, die nicht leicht zu verändern sind. „Den Ausgangspunkt bilden bei Identitäten Kategorisierungen und Vorstellungen darüber, warum und auf wen sie anzuwenden seien. In einem zweiten Schritt prägen Identitäten Vorstellungen hinsichtlich des richtigen Verhaltens. Drittens haben sie Einfluss darauf, wie andere Menschen sie behandeln. Und schließlich sind all diese Dimensionen der Identität bestreitbar [...]“ (Appiah, 2019, S. 22).

#### **21.4.1.2 Imaginäre Gruppen – Ingroups und Outgroups der Organisation**

Auf der Ebene der Organisation ist die erste Identifikationsgruppe die Mitgliedschaft der Organisation selbst. Wer einen Arbeitsvertrag unterschreibt, hat vielleicht zuerst nur eine keimende Idee davon, womit Neulinge sich identifizieren sollen. Was ist beispielsweise eine Siemensianerin? Klar ist, dass eine gewisse Identifikation gefordert ist. Man muss die Kultur kennenlernen und mittragen. Dazu bietet es sich an, die Gruppe der „Insider\*innen“ zu konsultieren. „Wenn man mit einer neuen Kultur konfrontiert ist, beobachtet man Vieles, was Sinn ergibt – oder eben nicht – und man wird ihre Bedeutung [die der Dinge, Anm. Autorin] erst erfahren, wenn man einem Insider Fragen stellt“ (Schein & Schein, 2018, S. 46).

Dabei wird man auch erfahren, was die Statusgruppen in der Organisation eint und voneinander trennt. Oft identifizieren sich die Mitarbeitenden damit, wo sie in der Wertschöpfungskette zu stehen kommen: in Marketing, Entwicklung, Produktion etc. Oder als Mitglieder einer Hierarchiestufe oder von Querschnittfunktionen wie Buchhaltung, Rechtsberatung, Personalwesen etc. Manchmal identifizieren sie sich zusätzlich mit ihrer beruflichen Herkunft (BWL, Pädagogin, Informatikerin, Soziale Arbeit ...). Arbeiten manche im Team als Externe mit, bilden sie in der Regel eine eigene Untergruppe mit wieder anderen Ansprüchen und Interessen. Auch Mehrfachzugehörigkeiten – zu einer Abteilung in der Linie plus weitere Projektzugehörigkeiten zum Beispiel – erhöhen die Komplexität des Systems.

Organisationen bestehen der Gesellschaft vergleichbar aus einem Geflecht von In- und Outgroup-Verhältnissen. Es gibt gegenseitige Kooperationsbedürfnisse, Abwertungen, Statusneid, Konkurrenzen, und eine Geschichte miteinander. Wer ein Team als Komplexes Adaptives System versteht und darin führen möchte, tut gut daran, diese gruppalen Zusammenhänge in der Organisation zu berücksichtigen, zumindest soweit sie relevant und wirksam sind.

#### **21.4.1.3 Gruppendynamik im realen Team**

Es gibt eine Reihe an Modellen, mit denen Gruppendynamik erfasst und beschrieben werden kann. Sie alle versuchen, etwas zu leisten, was zunächst kontraintuitiv ist, wenn man sich mit Menschen in einem Raum befindet: nämlich auf die Beziehungen zwischen ihnen zu blicken anstatt auf die Personen selbst. Will eine Fach- oder Führungskraft die Ordnungen eines Teams als Sozialsystem erfassen, braucht sie Modelle, die ihr das erlauben. In gruppensystemischen Trainings hat sich mit dem Modell „gruppensystemischer Raum“ eine hilfreiche Sichtweise auf den Gruppenzustand etabliert. Den Erfahrungen der Trainer\*innen nach geht es „in T-Gruppen immer um die Fragen: drinnen–draußen, oben–unten, nah–fern“ (Amann, 2023, S. 92). Wie in der Trainingsgruppe sind auch alle Teammitglieder – nicht ständig, aber immer wieder – mit Fragen der Zugehörigkeit, der Macht und der Intimität beschäftigt. „Wird die Frage der Macht behandelt, so werden damit auch Zugehörigkeit und Nähebedürfnis gestaltet, werden Nähe und Distanz ausgelotet, so schwingen immer Fragen der Macht und Zugehörigkeit mit usw. Die drei Dimensionen schaffen Beobachterperspektiven in Bezug auf den Gruppenprozess, die es erlauben, die Komplexität des sozialen Systems Gruppe zu reduzieren und Ordnung in die Beobachtungen zu bringen, gerade wenn unklar ist, «worum es gerade geht»“ (König & Schattenhofer, 2020, S. 35). Bereits 1927 bis 1932 wurde in einer Studie (Bank Wiring Observation Room, Vgl. Homanns, 1972, S. 86) untersucht, welche Ordnung im gruppensystemischen Raum herrscht. Die Forschenden beobachteten Teams von 14 Männern bei der Arbeit (Drahtarbeiter, Löter, Prüfer). Untersucht wurden drei Dimensionen:

#### **Ausmaß der Beteiligung (Zugehörigkeit)**

Die Zugehörigkeit wurde rein quantitativ erhoben. Mit wie vielen Männern ist ein Mitarbeiter in Kontakt? Geht er viele oder wenige Beziehungen ein? Und wie häufig sucht er zu diesen Männern Kontakt?

### Art der Beteiligung (Einfluss, Autorität)

Für die Machtdimension waren diese Fragen leitend: „Übernimmt der Mann eine über- oder untergeordnete Rolle?“ (ebd.) Geht er in Führung? Stellt man sich ihm bei dem Versuch entgegen? Oder folgen ihm die anderen?

### Art der Beziehungen (Intimität)

Die beobachteten Beziehungen untersuchte die Studie schließlich nach ihrer Qualität: War er freundlich oder spannungsvoll gefärbt? Oder wirkte sie im Feld der gesamten Beziehungen eher neutral?

Mit den drei Dimensionen des gruppendynamischen Raumes lässt sich mit etwas Übung die Komplexität der Beziehungen im Team zumindest schlaglichtartig und momenthaft auf einige beschreibbare Verhältnisse reduzieren und fokussieren. Daraus lassen sich Hypothesen bilden über den Zusammenhalt im Team, mögliche Bündnisse und Untergruppen und über Ängste und Konflikte zum Beispiel.

#### 21.4.1.4 Die Teammitglieder als Personen in ihrer Rolle

Eine Fach- oder Führungskraft, die mit diesen Dynamiken imaginärer Gruppen und des realen Teams zurechtkommen muss, kann sich nicht allein auf eine reine Beobachterposition zurückziehen. Tatsächlich wird sie viele Dynamiken und Ordnungen im Team erst erkennen, wenn sie sie „zu spüren bekommt“. Wirklichkeiten spüren wir, schon ehe wir sie begreifen. „Jede Stimmung hat ihre eigene Form der Realität“ (Bollnow, zit. nach Buchinger & Schober, 2008, S. 102). Im Idealfall versucht ein Teammitglied laufend, die Wirkungen des Verhaltens im Team, vor allem des eigenen, wahrzunehmen. Dazu sind Fragen sinnvoll wie diese:

*Wirkung imaginärer Gruppen:* Welche spontanen (Vor-)Urteile kommen mir hier und jetzt in den Sinn? Welche Ingroups nehme ich wahr? Wer ist in einer Outgroup und braucht vielleicht meine Unterstützung? Wer ist als Person ein Einzelfall (einzige Person of colour im Team oder einzige Frau z. B.)? Welche Interessen und Dynamiken anderer Teams, Abteilungen etc. spielen hier hinein? Wie sind die Machtverhältnisse im Raum?

*Wirkung realer Teams:* Welche Stimmung ergreift mich, wenn ich hier in diesem Team bin? Welche Gefühle und Handlungsimpulse löst die Situation in mir aus? Zu welchen Beziehungen gehören die Gefühle? Mit welchen Intentionen wirke ich hier gerade mit? Was will ich (von dem Team, von den einzelnen Leuten, von mir)? Genieße ich Autorität und, wenn ja, bei wem? Wer verlangt nach mehr oder weniger Führung und „what is going on when there are calls for ‚leadership‘?“ (Sinclair, 2007, S. 461).

#### Methodisches Beispiel: Gruppe beobachtet Gruppe

Wir geben der Kursgruppe zu Beginn die Aufgabe, sich in zwei gleich große Gruppen aufzuteilen. Diese Gruppen bestehen über die Kursdauer hinweg und werden von uns ermuntert, sich auch zwischen den Modulen zur kollegialen Beratung zu treffen. Wir nutzen diese Teilgruppen für verschiedene Übungen. In einer trainieren wir den

Blick auf reale Gruppendynamiken. Die erste der Gruppen kommt in den Innenkreis und erhält einen handlichen, möglichst etwas kreativen Arbeitsauftrag, der an das Thema des Moduls anknüpft, z. B. die Aufgabe: „Wie erklären Sie einem sechsjährigen Kind: ‚Langfriststrategie 2030 und ihre Umsetzung‘?“ Oder: „Was ist und warum reden alle über Agilität in der GEMA?“ Ihr habt 40 min Zeit.“ Dann wird das Ergebnis vorgestellt. Die Gruppe im Außenkreis verteilt unter sich Beobachtungsaufträge zu Macht, Intimität und Zugehörigkeit, die den gruppendynamischen Raum während der Gruppenarbeit im Innenkreis ausleuchten. Das anschließende Feedback der Außengruppe ist für das Team im Innenkreis persönlich und auf Gruppenebene aufregend und aufschlussreich. Dann wechseln die Gruppen die Position und die Beobachter\*innen bekommen eine Teamaufgabe.

Ziel ist hier, die Wahrnehmungs- und Reflexionsfähigkeit im Kurs zu üben. Während der 40 min geschieht in der Arbeitsgruppe viel mehr, als irgendjemand registrieren könnte. Es gilt für die Beobachtenden, der eigenen Wahrnehmung zu trauen und sie für wertvolles Feedback zu nutzen. Sie erleben, auch in unübersichtlichen Situationen handlungskompetent zu bleiben. „Du hast viermal deiner Kollegin das Wort abgeschnitten.“ „Du hast lange nichts gesagt, dann aber im richtigen Moment. Da sind sie dir gefolgt. Die Stimmung war danach besser.“ Handlungskompetenz setzt hier voraus, mit einem geeigneten Modell die Interaktionsdynamik wahrnehmen zu können und mutig anzusprechen, was man sieht. Das ist eine interaktive Kernkompetenz für Adaptive Leadership, denn jedes Feedback beeinflusst die Emergenz der Handlungen und verändert potenziell die Motivation der Agent\*innen.

Die gesellschaftlichen Ingroup/Outgroup-Wirkungen thematisieren wir vorsichtig in der Gesamtgruppe. Wir lassen die Gruppe wirksame Ingroups hier im Raum und in der GEMA benennen. Die Instruktion lautet: Woran erkennt man, dass jemand in einer der Ingroups der GEMA ist? Wir machen bewusst nicht die Outgroups persönlich sichtbar. Im Arbeitskontext kann es übergreifend sein, die als subordiniert „Markierten“ noch einmal zusätzlich herauszustellen. Es geht uns im Wesentlichen darum, die Dynamik zu beleuchten und den Blick dafür zu schulen, dass die strukturelle Gruppendynamik der Gesellschaft auch in der Organisation komplexe Wirkungen zeigt. ◀

### 21.4.2 Die Komplexität der Aufgaben im Team

Zur erforderlichen Komplexitätskompetenz gehört es auch, die Aufgaben des Teams angemessen einzuschätzen. Wenn eine Gruppe lange diskutiert über Dinge, für die es eine Spezialistin gibt, dann ist das ineffizient. Vertraut die Gruppe eine kreative Aufgabe einem Einzelnen an, geht es vielleicht schnell. Es kommt aber wahrscheinlich nicht das optimale Ergebnis heraus. Mc Grath hat vier zielorientierte Handlungsweisen in Gruppen unterschieden, die das Feld abstecken (Vgl. McGrath, 1991). Dabei sind je nach den Fähigkeiten im Team bestimmte Aufgabentypen besser vom Team und andere besser von

einzelnen Expert\*innen zu bewältigen. Welchen Weg das Team einschlagen sollte, hängt dabei wesentlich von der Bedeutung der Experten für die Aufgabe ab (Vgl. Bachmann, 2019). Kommt es auf Einzelexpertise an, tut das Team gut daran, die fähigste Person ans Ruder zu lassen. In vielen anderen Fällen ist eher Gruppenintelligenz gefragt.

*Ideen oder einen Plan generieren.* Darunter subsumiert McGrath planende und kreative Aufgaben. Je nach Mischung der Personen und dem Umgang mit Autorität sind kreative Aufgaben in der Gruppe tendenziell besser aufgehoben (Vgl. Vogl, 2024, S. 493 ff.).

*Eine Lösung wählen.* Darunter fallen Aufgaben, die eine Entscheidung herbeiführen, und intellektuelle Aufgaben, die eine korrekte Antwort auf eine Frage suchen.

*Eine Konfliktlösung verhandeln.* Dabei kann es sich entweder um Konflikte aus verschiedenen Sichtweisen oder aus verschiedenen Interessen handeln.

*Rein ausführende Aufgaben.* Durch kompetitive Aufgaben wie einen Wettstreit kann eine Machtfrage entschieden werden nach dem Motto „möge die Bessere gewinnen“. Leistungsbezogene Routineaufgaben fallen auch in diese Kategorie.

Es ist wahrscheinlich, dass alle bis auf die rein ausführenden Aufgaben von einem geeigneten Team mit besseren Ergebnissen gelöst werden können. Eine Führungskraft sollte vor Augen haben, welche Aufgaben im betreffenden Team auf welche Weise angepackt werden sollten: eher expert\*innenbasiert oder teambasiert? Oder ist die Aufgabe an eine Untergruppe sinnvoll delegierbar?

---

#### **Methodisches Beispiel: Kooperationsübung**

Wir bieten im PEP mehrere Kooperationsübungen an. In einer sollen die zwei Gruppen an zwei Standorten mit dem gleichen Teilepaket einen Fahrzeugprototyp bauen. Am Ende des Prozesses müssen die tragenden Teile beider Fahrzeuge identisch sein. Außerdem sind bestimmte Spezifikationen zu erfüllen. Die Aufgabe ist dadurch erschwert, dass nur die beiden Teamleiter sich treffen dürfen, und zwar an einem dritten Ort, also ohne den Fahrzeugstand der anderen selbst gesehen zu haben. Dabei entsteht eine komplexe Organisationsdynamik: Die beiden Teams konkurrieren um den besseren Entwurf und müssen gleichzeitig kooperieren, um ein gemeinsames Ergebnis fertigzustellen. Sie stehen unter Zeitdruck. Nicht zuletzt müssen sie planende und ausführende Rollen etablieren. Sie müssen auch lernen, ihre Teamleitungen und deren vermittelnde Aktivitäten sinnvoll zu nutzen. Das ist aufregend. Alle sind emotional hoch aktiviert und haben im Anschluss Gelegenheit, bestimmte Muster aus dem Arbeitsalltag der GEMA im Verlauf der Übung wiederzuerkennen. Es ist leicht zu sehen, dass diese Übung sämtliche zielorientierten Handlungsweisen kombiniert. Es geht darum, Ideen zu generieren, eine Lösung zu wählen, Konflikte zu bearbeiten und ausführende Aufgaben an die geeignetsten Personen oder Untergruppen zu vergeben. Dabei entsteht eine Komplexität in den Interaktionen, die von den Teamleiter\*innen nicht zu überblicken und schon gar nicht zu steuern ist. Das Doppelteam wird Adaptive Leadership mehr oder weniger erfolgreich leben und lernen müssen. ◀

### 21.4.3 Die Komplexität der Steuerung/Selbststeuerung

Eng mit der Vielfalt der Aufgaben verbunden ist die Frage, wie selbstgesteuert das Team seinen Aufgaben nachkommen sollte. Dass Selbststeuerung für Teams nicht nur eine Befreiung, sondern auch eine Zumutung sein kann, ist bekannt. Und auch der Erfolg nimmt nicht automatisch mit der Freiheit zu. „Unterschiedliche Themen, Aufgaben und Abhängigkeiten erfordern unterschiedliche Grade an Selbstorganisation. Alle untersuchten Teams waren erfolgreich, weil sie den zur Verfügung stehenden Spielraum gut genutzt haben“ (Brinkmann & Schattenhofer, 2022, S. 124). Neben der Stacy-Matrix bietet vor allem das Modell von Hackman Orientierung in dieser Frage. Hackman unterscheidet vier Stufen der Selbstverantwortung in Teams. Von Stufe zu Stufe nehmen die Notwendigkeit und der Umfang der Selbststeuerung zu (Vgl. Hackman, 2002, S. 50–54)

1. Auf der ersten Stufe verantwortet das Team nur die Ausführung seiner Aufgaben. Hier leitet die Führungskraft das Team. Selbststeuerung ist kaum gefordert.
2. Auf der zweiten Stufe organisiert sich das Team selbst, weil es selbst die Arbeitsprozesse anleitet, den Fortschritt der Arbeiten kontrolliert und Verbesserungen einleitet. Das ist die Arbeitsrealität in den meisten agilen Teams.
3. Von einem selbstgestaltenden Team spricht Hackman, wenn das Team sich selbst und seinen Kontext in der Organisation mitgestaltet. Das ist z. B. in Holacracy Frameworks der Fall, wenn die Teams autorisiert sind, selbst neue Rollen einzuführen.
4. Selbstbestimmte Teams entscheiden auch frei über ihre generelle Richtung und ihre Ziele. Ein Vorstand beispielsweise wäre in dieser Weise frei und selbstverantwortlich, trägt aber auch die größte Last an Selbststeuerung.

Führungskräfte, die ihre eigenen Handlungsspielräume und die ihrer Teams voll ausschöpfen möchten, müssen entscheiden, wann welches Level der Selbststeuerung anzustreben ist und wie das geht (Vgl. Brinkmann & Schattenhofer, 2022, S. 121 ff.).

#### Methodische Beispiele: Selbststeuerungsübung, Retrospektiven

Das Konzept des PEP basiert auf selbstverantwortlichem Lernen. Das befreit uns im Staff von der Idee, das gesamte Curriculum vorab definieren zu müssen. Wir begleiten einen kollektiven Lernprozess. Um die Komplexität der Selbststeuerung in Teams zu erfassen, bieten wir Übungen an, in denen die Gruppe gemeinsam relevante Ziele aushandeln und Entscheidungen treffen muss. Dazu schicken wir die zwei Teilgruppen im zweiten Modul zum Beispiel mit dieser Instruktion in die Arbeit: „Überlegt euch in den zwei Gruppen, welches Thema wir uns am ersten Tag des letzten, zweitägigen Moduls mit Thomas vornehmen und an welchem Ort das Modul stattfinden soll.“ Hier geht es durchaus um Entscheidungen, die die Übung emotional realistisch machen. Die Gruppen entscheiden selbstverantwortlich, was sie für ein relevantes Lernfeld halten. Die Kursgruppe plant ihre eigenen fachlichen Prioritäten und entscheidet



sich für eine Location, die nicht allen gleich gut schmecken wird. Außerdem ist spannungsvolle Konkurrenz in die Übung eingebaut, weil am Ende zwei Vorschläge gegeneinander pitchten. Die gemeinsame Idee wird dann noch mit uns, der Leitung, verhandelt, weil wir uns auch fachlich beratend positionieren am Ende. Die Teilnehmenden reflektieren danach, was für die Gruppe in den Verhandlungen hilfreich war und wie sie schließlich mit uns zu einer Entscheidung gekommen ist. In dieser und allen anderen Übungen blicken wir in einer Retrospektive auf das Ergebnis und auf die Kooperation zurück. Wir bewerten beides und lernen die Voraussetzungen für Adaptive Leadership in dieser Gruppe immer besser kennen. Darüber hinaus erfahren wir, wie man solche kollektiven Lernprozesse in verteilter Führung unterstützt. ◀

---

## 21.5 Adaptive Personalentwicklung

Ein wichtiger Teil der Personalentwicklung findet zwischen den Modulen des PEP statt, bspw. wenn sich die Teilnehmenden ohne Staff zur kollegialen Beratung eigener Fälle treffen. Kollegiale Beratung üben wir als Praxisreflexion in allen Modulen ein. Es geht uns darum, diese Orte der Reflexion zu etablieren. Tatsächlich entstehen im PEP stabile Communities of Practice, die als Netzwerke in der Organisation über das Kursende hinaus weiterleben und die neue Kultur des Culture Sound mittragen.

Personalentwicklung wirkt, wenn Teilnehmende ihre Teams und Führungskräfte anders betrachten und kreativer intervenieren. Wenn sie Konflikte ansprechen und nicht unter den Teppich kehren. Wenn sie mit der Eigendynamik im sozialen System rechnen und nicht nur mit der Rationalität der Ziele und Aufgaben in der GEMA. Wenn sie feststellen, dass ihre Freiheitsspielräume im Betrieb viel enger sind, als es sich im PEP angefühlt hat ...

Wir überschätzen die Wirksamkeit der Impulse in den Modulen nicht. Organisationen schützen ihre gewachsenen Kulturen. Damit unsere Impulse einen möglichst großen Beitrag zur Emergenz in den KAS der GEMA haben, müssen wir im Staff selbst anpassungsfähig sein, beispielsweise an veränderte Budgets, andere Menschen, Aufgaben und bei organisationalen Veränderungen. Mit einer neuen Kursgruppe ist im PEP auch das Spiel jedes Mal ein neues. Viele Widersprüche der Organisation werden schon im Konzipieren der Module spürbar. Wie weit sind die thematischen Grenzen für Rückmeldungen gesteckt? Welche Themen sind tabu? Wie bereit sind die Individuen und Untergruppen, Neues zu versuchen? Wer sitzt die Zeit ab? Wer ist hungrig auf neue Erfahrungen? Wer bekommt Autorität? Wer kann was gut? Der Staff lebt vor, was im Kurs beabsichtigt ist: Ambiguitätstoleranz, Fehlerkultur, situatives, problem- und prozessorientiertes, ko-kreatives Gestalten im Team. Dieses Vorgehen ist zeitaufwendig und setzt konfliktbereite Beziehungsarbeit im Staff voraus. Unsere Erfahrung ist: Nur was im Staff bearbeitbar ist, wird auch in der Kursgruppe möglich sein.



## 21.6 Fazit

Im Kursverlauf lernen die Teilnehmenden, ihre Spielräume besser einzuschätzen und die Komplexität ihrer Arbeitssituation souveräner im Sinne des Adaptive Leadership mitzugestalten. Das gruppendynamische, erfahrungsorientierte Lernen aktiviert und macht Spaß. Die Kursgruppe lernt sich ziemlich persönlich kennen, fasst Vertrauen und kann als Netzwerk weiter genutzt werden. So weit die glücklichen Wirkungen. Am PEP teilzunehmen, ist andererseits nicht nur freudvoll, weil Organisationen ihre Mitglieder laufend zur Anpassung zwingen. Die Geschwindigkeit der individuellen Entwicklung ist oft höher als die Veränderungsdrift in der Organisation. Wer am PEP teilnimmt, versteht vieles in seinem Arbeitsumfeld besser, kann es aber nicht einfach ändern. Man bekommt Lust auf größere Freiräume und wird als Talent mit Entwicklungschancen gelockt. Am Ende sind die realen Entfaltungsmöglichkeiten dann wegen fehlender Ressourcen oder einer schwer veränderlichen Kultur im Einzelfall vielleicht kleiner als gedacht. Die Spielräume sind definitiv endlich. Aber das für die eigene Situation hinreichend komplex zu verstehen und beschreiben zu können, ist durchaus befreiend.

---

## Literatur

- Amann, A. (2023). *Das gruppendynamische Feld. Struktur – Dynamik – Prozess – Praxis*. Springer.
- Appiah, K. A. (2019). *Identitäten. Die Fiktionen der Zugehörigkeit*: Hanser.
- Bachmann, Th. (2019). Gruppenintelligenz – gemeinsam sind wir besser? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50, 397–411.
- Brinkmann, B. J., & Schattenhofer, K. (2022). *Erfolgreiche Teams in der Selbstorganisation, Sechs Aufgaben, damit Teams arbeitsfähig werden – und welche Rolle Führung dabei spielt*. Vahlen München.
- Buchinger, K., & Schober, H., (2008). *Das Odysseusprinzip. Leadership revisited*. Schäffer Poeschel Stuttgart.
- Dechamps, J.-C. (1982). Social identity and relations of power between groups. In H. Tajfel (Hrsg.), *Social identity and intergroup relations* (S. 85–98). University Press Cambridge.
- Geramanis, O. (2023). Macht in Gruppen und Organisationen – zwei unterschiedliche Systemlogiken und die Konsequenzen für die Führung. In O. Geramanis, S. Hutmacher, & L. Walser (Hrsg.), *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang* (S. 3–20). Springer Gabler.
- Gold, I., Weinberg, E., & Rohr, D. (2021). *Das hat ja was mit mir zu tun!? Macht- und rassismuskritische Perspektiven für Beratung*. Therapie und Supervision: Carl-Auer.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams. Setting the Stage for great performances*: Harvard Business Press.
- Hartmann, M. (2004). *Elitesoziologie. Eine Einführung*: Campus.
- Homanns, G. C. (1972). *Theorie der sozialen Gruppe*. Westdeutscher Verlag.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2020). *Einführung in die Gruppendynamik*. Carl-Auer.

- Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(4), 2–12.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22(2), 147–174.
- Ogette, T. (2020), *exit RACISM*. Unrast.
- Rastetter, D., & Jünglich, Ch. (2018). *Frauen, Männer, Mikropolitik. Geschlecht und Macht in Organisationen*. Vandenhoeck & Ruprecht Göttingen.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership*. Vahlen.
- Sinclair, A. (2007), Teaching Leadership Critically to MBAs. Experiences From Heaven and Hell. *Management Learning*, 38(4), 458–472.
- Suhr, C. (2020). *Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Prozessen digitaler Transformation*. EHP-Verlag Andreas Kohlhaage.
- Tajfel, H. (Hrsg.). (1982). *Social identity and intergroup relations*. University Press Cambridge.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Hrsg.), *Social identity and intergroup relations* (S. 15–40). University Press Cambridge.
- Vogl, Th. (2024). Autorität in Teams als politisches Geschehen. Gruppe. Interaktion. *Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 55(4), 487–495.
- Weibler, J. (2023). *Personalführung*. Vahlen.

**Caroline Hein**, Jg. 1979, Expert for Learning, Leadership and Organizational Development bei der GEMA. Nach dem Studium in München machte sie ihren Weg als Personalerin im Konzern Deutsche Bahn, an der TU München über die Max-Planck-Gesellschaft, um dann bei der GEMA die Organisations- und Personalentwicklung gemeinsam zu denken und umzusetzen. Sie arbeitet freiberuflich in Coaching und Supervision.

**Dr. Thomas Vogl**, Jg. 1966, studierte in München, Wien, Heidelberg und promovierte in ev. Theologie als wissenschaftlicher Assistent von Prof. Dr. Timm in München. Er war einige Jahre Geschäftsführer einer Kreativ-Agentur. Inzwischen arbeitet er freiberuflich als Organisationsberater, Supervisor, Coach und ausbildungsberechtigter Trainer für Gruppendynamik. Geschäftsführender Gesellschafter bei die gruppendynamiker.