Nr. 07

Hans Rosenkranz

Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen

Seit der Entwicklung von Gruppendynamik und der sozialwissenschaftlichen Disziplin Organisationsentwicklung tritt die Idee, eine Organisation und ein Unternehmen als lernendes System anzusehen, immer weiter in den Vordergrund. Eine Organisation kann zu einem lernenden System werden, wenn die Zusammenarbeit von Organisationseinheiten gelöst wird. Die Beziehung zwischen Abteilungen ist das organisatorisch Eigentliche. Das klassische Problem fokussiert hier z. B. auf dem Verhältnis von Innen- und Außendienst, zwischen Mann und Frau, Vorgesetzten und Mitarbeitern. Eine Möglichkeit, den systemimmanenten Konflikt zu bearbeiten, bietet das sogenannte Konfrontationstreffen zwischen den in Konflikt stehenden Gruppen. Ein Beispiel, wie Konflikte zwischen Organisationseinheiten bearbeitet werden können finden Sie im folgenden Artikel am Beispiel der Gruppen einer Hochschule.

Gruppen in der Hochschulpolitik
Ein Versuch an der Universität Leeds

Forschung und Lehre sind in den letzten Jahren in das Spannungsfeld der Politik geraten. Sie wurden geradezu zum bevorzugten Turnierplatz für partei- und gruppenpolitische Fehden. Das Primärziel der Hochschule, die Vermehrung und Vermittlung von Wissen, hatte darunter oftmals zu leiden. In der hochschulinternen Auseinandersetzung haben sich Professoren und Studenten, Verwaltungsleute und Assistenten in ihrer gegenseitigen Wahrnehmung auf Stereotypen festgelegt, die die Zusammenarbeit erschweren, in vielen Fällen sogar unmöglich machen. Die sachorientierte Lösung hochschulorganisatorischer Probleme war und ist durch persönliche und gruppenspezifische Animositäten beeinträchtigt.
Die Universität als Institution, die vom Gedanken der Selbstverwaltung und Selbstorganisation geprägt ist, sollte nun aber in der Lage sein, adäquate Vorstellungen zur institutionsinternen Konfliktlösung und sachbezogenen Zusammenarbeit zu entwickeln. Diese Idee stand Pate bei der Planung und Durchführung eines Experiments an der britischen Universität Leeds im November 1970. Es wurde von der Organisation Development Unit des Department of Management Studies angeboten.

Leitung und Anlage des Versuches hatten Dr. Dorothy Stock Whitaker und Paul Sommerfeld übernommen. Sie waren besonders daran interessiert, inwieweit sich Konzepte des „Organisation Development" und Methoden der Gruppendynamik auf die hochschulpolitische Situation einer britischen Universität anwenden lassen.

In einer ersten eintägigen Konferenz war beabsichtigt, Barrieren gegen eine wirksame Kommunikation aufzuzeigen, die zwischen Gruppen einer Universität bestehen. Man ging von der Voraussetzung aus, dass die Kommunikation durch hemmende Vorurteile der Gruppen untereinander beeinträchtigt wird. Ferner sollten Probleme der Universität identifiziert und diskutiert werden, die von gemeinsamem Interesse für alle Gruppen sind. Die Diskussion konnte nicht dazu dienen, Entscheidungen oder Lösungen herbeizuführen. Als Ziel wurde lediglich betrachtet, Perspektiven und Bedingungen des Problems darzulegen, ein möglichst entspanntes Diskussionsklima und damit eine sachfördernde Annäherung zu erreichen. Die zugrundeliegende Annahme war, dass bei Entscheidungsdruck nicht ausdiskutier-

te gegensätzliche Anschauungen aufeinander prallen, die Fronten verhärten würden und dadurch wenig zur kooperativen Analyse des Problems und einer späteren Lösung beigetragen würde.

Als Teilnehmer wurden Vertreter des Lehrkörpers, der Universitätsverwaltung und der Studenten eingeladen. Zu jenem Zeitpunkt hielt man es, um den inoffiziellen Charakter der Veranstaltung zu wahren, für angebracht, Auswahl und Einladung der Repräsentanten nicht über offizielle Stellen vornehmen zu lassen. Man achtete darauf, eine möglichst repräsentative Besetzung aller Hierarchiestufen und Interessen zu erreichen. So umfasste der Lehrkörper sowohl Professoren wie auch Assistenten, die Verwaltungsgruppe sowohl die leitenden Beamten wie auch jüngere Verwaltungsassistenten. In der Studentengruppe waren sowohl Mitglieder der Student Union (vergleichbar mit dem Asta an deutschen Universitäten) als auch Studenten vertreten, die nicht speziell hochschulpolitisch engagiert waren. Jede Gruppe sollte nicht mehr als 15 Mitglieder umfassen, während der Konferenz waren aus jeder Gruppe je 11 Mitglieder anwesend. Ursprünglich war geplant, auch Vertreter der benachbarten Universitäten Bradford und York einzuladen, worauf aber aus organisatorischen Gründen verzichtet wurde. Jeder Gruppe wurde ein Berater der Organisation Development Unit beigegeben, der über rein technische Funktionen hinaus die Aufgabe wahrnahm, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer auf die prozessualen Vorgänge der Gruppendiskussion zu lenken.

Am Morgen arbeitete man in homogenen Gruppen (Studenten, Lehrpersonal und Verwaltungsleute für sich), um in kurzen schlagwortartigen Sätzen Wahrnehmungen und Anschauungen über die eigene Gruppe sowie die beiden anderen zu beschreiben. So lautete z. B. die Fragestellung für die Studenten: Wie sehen wir Studenten einen Verwaltungsmann der Universität, wie sehen wir uns selbst, wie sehen wir Professoren und Assistenten? Alle Gruppen forderte man auf, Ansichten und Einstellungen in einem Statement festzuhalten und diese auf großen Papiertafeln im Plenumssaal den anderen Gruppen zugänglich zu machen. Während sich eine Gruppe von Professoren und Assistenten nicht entschließen konnte, ihre Stereotypen preiszugeben, gingen die anderen Gruppen, besonders die Studenten, ganz munter ans Werk und hatten binnen einer Stunde ein aufschlussreiches Selbstimage und ihr Bild von den beiden anderen Gruppen entworfen. Die Formulierungen waren allgemein auf eine Rollengruppe, nicht auf Einzelpersonen bezogen.

Während der Kaffeepausen hatte man Gelegenheit, im Plenum die Gruppenergebnisse zu studieren. Anschließend diskutierte man in gemischten Gruppen, legte die Unterschiede in den Auffassungen dar und gab zusätzliche Informationen und Erklärungen.

Der Wert dieser Übung ist in seiner Feedbackfunktion zu sehen. Mit den gebotenen Informationen erweitert sich das Wahrnehmungsfeld der Gruppe und ihrer Mitglieder, was oftmals einen „Unfreezing"-Prozess zur Folge hat. Hieraus ergeben sich Anstöße zur Reflektion der eigenen Position und die Möglichkeit zur individualen und sozialen Einstellungs- und Verhaltensänderung.
Anzeichen für die Anbahnung eines solchen Lernprozesses zeigten sich auch bei dieser Konferenz. Bemerkenswert war die ironisch wohlwollende Gelas-

senheit, in der man sich nach diesen ersten Sitzungen begegnete. Die älteren Teilnehmer gaben sich friedvoll, mitunter etwas paternalistisch, die jüngeren verzichteten auf provozierende Aktionen. Die Diskussion war sachlich und wurde in informalen Gesprächen über das Mittagessen hinaus fortgesetzt.
Die erste Nachmittagssitzung in wiederum homogenen Gruppen diente der Sammlung und Definition von Universitätsproblemen, von denen man annahm, dass sie alle drei Gruppen interessierten. Besondere Aufmerksamkeit sollte dabei einem konkreten Problem gewidmet werden. Man fragte nach den Bedingungen und Voraussetzungen, die das Problem aus der Sicht einer spezifischen Gruppe erst zum eigentlichen Problem machen. So allgemeine Aussagen wie z. B. Reform des Prüfungswesens oder Mangel an Finanzen sollten vermieden werden, wenn nicht auch die näheren Umstände, Quellen, Bedingungen usw. mit angeführt wären. Weiterhin wurden die Gruppen aufgefordert, mit der Beschreibung und Analyse des Sachverhaltes nicht auch schon insgeheim einen Lösungsvorschlag bringen zu wollen.
In einer folgenden Plenumssitzung wurden aus allen Vorschlägen vier Themen zu einer weiteren, eingehenderen Diskussion ausgewählt. Den Teilnehmern stand es frei, sich der Themengruppe anzuschließen, die ihren besonderen Interessen entsprach. Auch für diese letzte Gruppensitzung wurde den Teilnehmern vorgeschlagen, nicht auf Lösungen zu drängen, vielmehr ihre eigenen Ansichten detailliert beizutragen, und gegenseitig ihre Meinungen kennenzulernen. Diese Gruppendiskussion bot sich als Versuchsfeld an, um herauszufinden, inwieweit Konsens oder Dissens zu einzelnen Sachfragen unter Universitätsmitgliedern besteht. Schließlich bestand die Gelegenheit, jene Kräfte und Bewegungen in einer Gruppe kennenzulernen, die zu Fortschritt bei der Lösung von Problemen verhelfen oder ihn hindern. Die Teilnehmer wurden darauf durch Prozess-Kommentare seitens der Leiter der Konferenz aufmerksam gemacht.

Die angesprochenen Themen waren weitgehend auf die Universität Leeds bezogen. Die Universität gehört zu den sechs größten in Großbritannien. Sie wird zur Zeit von ca. 9000 Studenten besucht, denen ein Lehrkörper von ungefähr 1200 Mitgliedern gegenübersteht. Die Universität wurde offiziell im Jahre 1904 auf Initiative der Bürgerschaft gegründet und zählt wie die Universitäten London, Manchester, Liverpool u. a. zu den sogenannten Civic Universities.

Der Verbundenheit, der Universität, mit der Stadt ist man sich auch heute noch stark bewusst. So wurde in der Diskussion die Sorge laut, dass die Universität zu einem akademischen Fremdkörper inmitten einer von der Industrie beeinflussten Stadt werden könne und damit nicht mehr der Gründungsidee gerecht würde, als Bindeglied zwischen Wissenschaft und Gemeinwesen zu dienen. Diese Sorge erscheint auch berechtigt, betrachtet man den im Vergleich zu deutschen Universitäten ungewöhnlich geschlossenen Campus. Demgegenüber standen Argumente besonders der jüngeren Generation. Es wurde betont, dass man sich bemühe, diese Verbindung aufrechtzuerhalten. Das auf dem Universitätsgelände für die Stadt neuerrichtete Theater käme dieser Verbindung entgegen. Weiterhin bestünden auch gute Beziehungen der Student-Societies zu den örtlichen Gewerkschaften, Parteien, Sportvereinen und anderen Verbänden. Heftig wurde dagegen von den Studen-

ten der Einfluss von Wirtschaftsunternehmen auf die Universität abgelehnt. Hier wurde ein Zwiespalt offenbar, denn auch die Studenten waren bereit, die Dienste der Wirtschaft entgegenzunehmen, wenn es z. B. um die Berufsfindung für Graduierte oder die Durchführung empirischer Forschungsobjekte in Betrieben für Prüfungszwecke an der Universität ging. Die ältere Generation der Teilnehmer war bereit, das Verhältnis der Universität zur Wirtschaft unter mehr pragmatischen Gesichtspunkten zu sehen. Diese Haltung scheint nicht nur spezifisch für die an der Konferenz vertretene Gruppe zu sein. Bestätigt wird diese Beobachtung durch ein Ereignis in jüngster Zeit, das besonders unter den sozialistisch orientierten Studenten einige Aufregung auslöste. Es wurde unter Vorsitz des Vice-Chancellors (vergleichbar mit dem Rektor oder Präsidenten an deutschen Universitäten) eine Gesellschaft gegründet, deren Ziel es ist, die Dienste der Universität auf kommerzieller Basis der Öffentlichkeit anzubieten.

Einen Schwerpunkt der Diskussion bildete die universitätsinterne Kommunikation zwischen und auf allen Stufen der Institution. Ihre Verbesserung ist für die Briten ein ernsthaftes Anliegen, obwohl gerade auf diesem Bereich englische Universitäten im Vergleich zu deutschen ein gut entwickeltes System besitzen. Die englische Universität ist nicht nur, wie es in Deutschland vorwiegend üblich ist, eine Stätte der wissenschaftlichen Arbeit, sondern in starkem Maße auch Stätte der sozialen Begegnung, in der man auf eine Vielzahl sozialer Aktivitäten in der Freizeit großen Wert legt. Das soziale Leben der englischen Studenten findet in dem Gebäudekomplex der Student Union statt, die für deutsche Verhältnisse in ungekanntem Maße Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung, soziale Aktivitäten und zur Eigeninitiative der Studenten bietet. Das Gegenstück für den Lehrkörper der Universität ist der sogenannte Senior Common Room. Er dient als Treffpunkt für Arbeitsessen, Vorträge, Musikausübung, Restaurant, Bibliothek und vieles mehr.

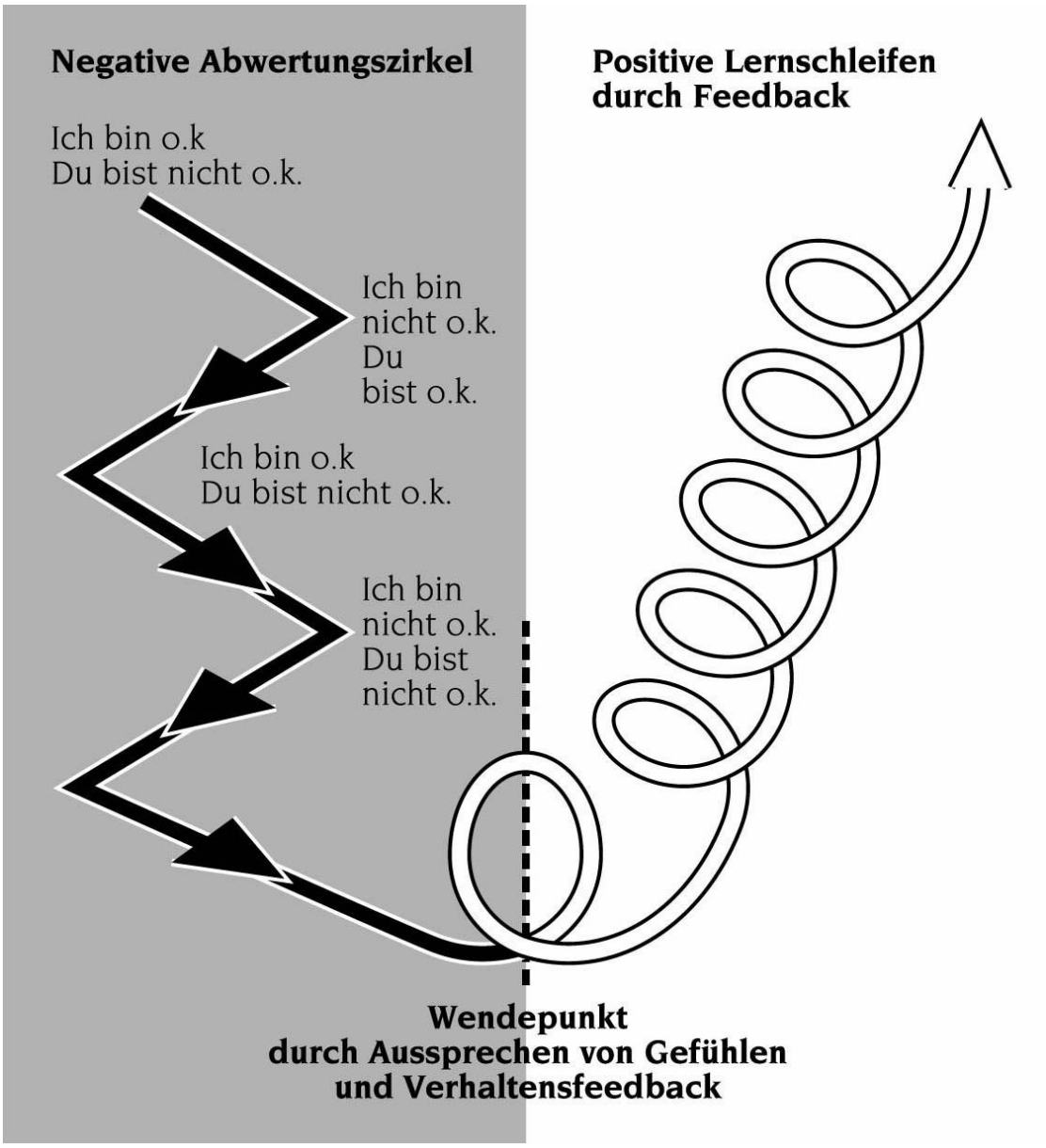
Bemerkenswert für einen deutschen Beobachter, der an akademisch theoretische Ausführungen gewöhnt ist, war die Praxis und Realitätsbezogenheit der Briten in hochschulpädagogischen Fragen. Obwohl man Massenvorlesungen an dieser Universität kaum kennt, wurde der didaktische Wert von Vorlesungen auch im kleinen Kreis bei dieser Konferenz grundsätzlich in Frage gestellt. Arbeit in kleinen Gruppen wurde nicht nur in der Diskussion gefordert, sie ist an den meisten Fakultäten in Leeds bereits realisiert, an einigen Departments werden sogar bewusst gruppendynamische Methoden des Lehrens und Lernens eingesetzt.

Ferner kamen in der Diskussion Themen zur Sprache, wie sie auch in Deutschland auf der hochschulpolitischen Tagesordnung stehen, so z. B. die Verteilung der Entscheidungsgewalt in den Universitätsorganen, das Verhältnis von Lehre und Forschung, Studentenunterkünfte. Im Kern sind sich viele hochschulpolitische Probleme in England und Deutschland ähnlich, die vorhandenen Unterschiede ergeben sich offensichtlich aus der Eigenart der Perspektive und dem sozialgeschichtlichen Hintergrund.
Der Abend diente einer Feedbacksitzung. Es wurde im Plenum darüber beraten, welche Lernvorgänge durch eine solche Konferenz eingeleitet werden und wie man die gewonnenen Erfahrungen in der „back-at-work"-Situation nützen könne. Das allgemeine Echo war

positiv. Kritische Kommentare betrafen technische Details, so die Länge der Konferenz, die Frage der Auswahl der Repräsentanten u. a. Befriedigend äußerte man sich über die entspannte Atmosphäre und die sachorientierte Diskussion. Es wurde vorgeschlagen, die Konferenz mit anderem Teilnehmerkreis zu wiederholen, um das Interesse an hochschulpolitischen Fragen zu wecken. Der Anregung, diese Form der Diskussion formalen Entscheidungsgremien vorzuschalten, begegnete man mit Vorbehalten. Man konnte sich nicht recht vorstellen, wie das in der Praxis zu organisieren sei. Eine gewisse Furcht, möglicherweise etwas von der bisherigen formalen Entscheidungsgewalt zu verlieren, spielte dabei sicherlich eine Rolle. An eine Erleichterung und Versachlichung des formalen Entscheidungsprozesses mit Hilfe einer solchen, auf die speziellen Funktionen der jeweiligen Entscheidungsgruppe zugeschnittenen Prozedur mochte man noch nicht so recht glauben, doch wies man die Idee nicht ganz von der Hand und schlug vor, sie in einer gesonderten Kommission weiter zu beraten. Auch fürchtete man, noch mehr der spärlichen Zeit in Organisationsgremien zubringen zu müssen. Die Leitung der Konferenz wurde aufgefordert, weitere Aktionen zu planen.

Das theoretische Konzept dieser Konferenz stellt einen Versuch dar, gruppendynamisches Lernen in eine aufgabenorientierte Organisation einzufügen. Offene gruppendynamische Seminare bieten diese Möglichkeit nur in geringem Umfang. Das veränderte Verhalten von Teilnehmern wird meist nicht von der Organisation akzeptiert. Erfolgversprechend erscheinen daher Versuche, die gruppendynamische Verfahren in die Organisation einbauen. Mit der persönlichen Entwicklung der Teilnehmer kann damit zugleich eine Innovation der Organisation erreicht werden.

Unsere Empfehlung:
Wenn Sie mehr über Konfrontation lernen möchten,
besuchen Sie unsere Seminare **Gruppendynamik I** oder **Konfliktmanagement**.


Negative Abwertungszirkel
Ich bin o.k
Du bist nicht o.k.
Ich bin nicht o.k. Du bist o.k.
Ich bin o.k
Du bist nicht o.k.
Ich bin nicht o.k. Du bist nicht o.k.
Positive Lernschleifen durch Feedback
Wendepunkt durch Aussprechen von Gefühlen und Verhaltensfeedback

Artikel vom Institut Team Dr. Rosenkranz

Nr. 01 „Führung in einer werteunsicheren Gesellschaft„

Nr. 02 „Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung - Wieso? Wozu? Wie?„

Nr. 03 „Konfliktmanagement"

Nr. 04 „Unser Verhaltensdrehbuch"

Nr. 05 „Gruppendynamik als Führungstraining„

Nr. 06 „Führung und Dynamik von Arbeitsgruppen in Schule und Betrieb„

Nr. 07 „Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen„

Nr. 08 „Was leisten Schule und Universität für die Entwicklung sozialer Kompetenz?„

Nr. 09 „Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung„

Nr. 10 „Kooperation – Eine Illusion?„

Nr. 11 „Chancen und Risiken der Kooperation"

Nr. 12 „Rückblick und Entwicklung von Training“

Nr. 13 „Studie – Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren“

Nr. 14 „Gruppendynamik – warum, wozu, wie“

Nr. 15 „Die Lernende Organisation

Bei Interesse können Sie diese Artikel auf unserer Homepage www.team-rosenkranz.de unter der Rubrik „Service – Veröffentlichungen“ herunterladen.

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz

Wie wir aus Stroh Gold machen können
Wertorientierte Erfolgsstrategienfür Managementtraining und systemische Organisationsentwicklung

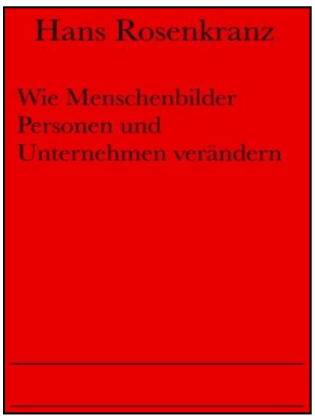
Hans Rosenkranz

ISBN 978-3-7375-0368-6

Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz
Reinhard Breuel

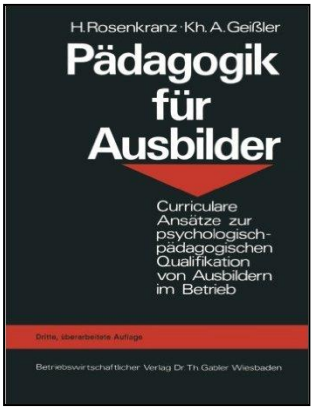
1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411
ISBN-10: 3409963413



Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844251463
ISBN-10: 3844251464



Pädagogik für Ausbilder
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

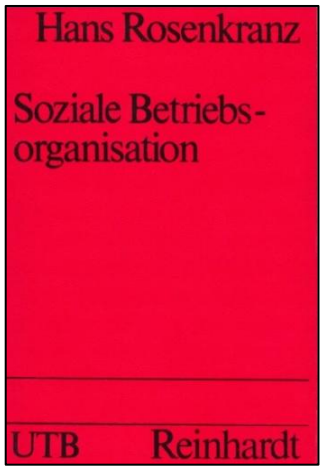
1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146
ISBN-10: 3409812148

Von der Familie zur Gruppe zum Team
Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Team Dr. Rosenkranz
ISBN-13: 9783000197376
ISBN-10: 3000197370

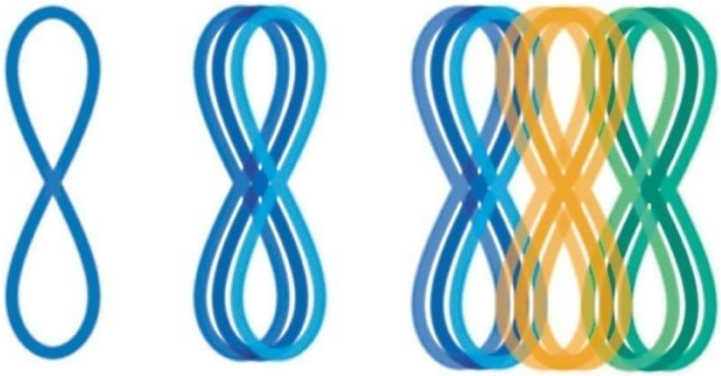
2012, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844228014



Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft
ISBN: 9783497007028



Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!

TEAM DR. ROSENKRANZ

Managementtraining
Organisationsentwicklung

Team Dr. Rosenkranz GmbH

Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing

Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50

post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de