



Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement

von Roswita Königswieser und Peter Heintel

erschienen in: Königswieser, Roswita / Heintel, Peter

Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement.

in: Ahlemeyer / Königswieser (Hrsg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele.
Gabler Verlag, Wiesbaden 1998

Zentrale Strategien des Komplexitätsmanagements

Wir haben uns eine Welt geschaffen, die uns in ihrer Eigendynamik zu entgleiten droht, die uns aufgrund der Vielfalt der Optionen völlig neue Chancen bietet, gleichzeitig aber auch einen Dauerstress im Entscheiden produziert und uns häufig überfordert (Gross).

Es gibt einige zentrale Strategien, um Komplexität zu bewältigen.

1. Die erste Strategie bedeutet, Komplexität nicht als solche wahrzunehmen - Vernetzungen, Zusammenhänge, Optionen etc. nicht zu sehen. Die eingeschränkte Wahrnehmung ermöglicht Simplifizierungen, Vorurteile, Schwarzweißmalereien, Aktionismus und Eindimensionalität (vgl. Königswieser). Der Ruf nach einem starken Mann, einem Visionär, einem Charismatiker, gehört ebenfalls in diese Kategorie - bedeutet aber immer auch eine klare Reduktion von Komplexität.
2. Eine zweite Strategie zur Komplexitätsbewältigung sind alle Formen von Reduktion von Komplexität, die mit Orientierung und Entlastung mit Hilfe von Normierungen, Strukturen, Regeln, Routine zu tun haben. Eine bekannte Form davon ist die Hierarchie. Dieses Organisationsmodell verarbeitet Informationen an ihren Knotenpunkten. Sie geht vom Prinzip der Einzelentscheidung aus und operiert stillschweigend unter der Annahme, dass an den Knotenpunkten, wo die Entscheidungsträger sitzen, auch die Fülle der Kompetenz sitzt. Lyotard formuliert das so: „Jeder arbeitet für das System, so gut es ihm möglich ist und nimmt an der allgemeinen Verkomplizierung teil“. Komplexeren, diffuseren, vielschichtigeren Themenstellungen wird diese Struktur nicht gerecht. Das ist einer der Gründe dafür, dass alle Modelle von Expertensystemen in der Krise stecken.
3. Eine weitere Form der Komplexitätsbewältigung liegt im Selbststeuerungsprinzip von Gruppen. Da sich aber Organisationen per se kaum selbst steuern können, weil dazu kollektive Selbstbeobachtung, Selbstreflexion beziehungsweise Metakommunikation gehören, sind nur jene Sozialkörper, in denen direkte Kommunikation stattfinden kann und wo somit Selbststeuerung funktioniert, vor allem sogenannte aufgeklärte, reflexive Gruppen dazu imstande.

Wir wollen damit über die Analyse der Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit hinausgehen. Wir wollen nicht ausführen, dass Gruppen die Fähigkeit haben, die Begrenztheit der individuellen Informationsverarbeitungs- und Gedächtniskapazität zu erweitern, dass sie imstande sind,

KÖNIGSWIESER & NETWORK
Systemische Beratung und Entwicklung GmbH



Überbewertungen aktueller Situationen - zu Lasten künftiger Probleme - zu relativieren und so weiter, sondern wir wollen im folgenden die Grundthese, die gleichzeitige Wichtigkeit von Variablen, die Diffusität und Widersprüchlichkeit ausführen, dass diese Art von „reifen Gruppen“ - unserer Erfahrung nach - in organisatorischen Kontexten eine der adäquatesten Strategien der Komplexitätssteuerung sind.

Die verschiedenen Ebenen der Komplexitätssteuerung

Komplexitätssteuerung kann sich nicht nur mit der rein sachlichen Ebene befassen, sondern muss auch strukturelle und vor allem sinnlich-emotionale Ebenen ansprechen, um wirksam zu sein. Im Alltag verbindet sich der Begriff Komplexität eher mit Überforderungsgefühlen, Unsicherheit und Abstraktheit.

Gruppen sind aus vielfältigen Gründen Sozialkörper mit besonders hoher Bedeutung für konstruktive Bewältigungsprozesse.

Obwohl Gruppen in Organisationen immer aufgabenorientiert sind und uns als Arbeitsgruppen, Ausschüsse, Projektteams, Steuerungsgruppen begegnen, die die Effizienz erhöhen und den Erfolg des Systems unterstützen sollen, findet sich in diesen Gruppen - wie in Gruppen überhaupt - mehr Emotionalität und Sinnlichkeit als in Organisationen.

Gründe, warum Gruppen positiv besetzt sind

Wir wissen, dass Gruppen trotz aller Schattenseiten eher positiv, Organisationen eher negativ besetzt sind. Mit dem Begriff Gruppe wird Wärme, Buntheit, Kreativität, Emotionalität, Heimat assoziiert, mit dem Begriff Organisation Ordnung, Starre, Unpersönlichkeit, Macht, Politik, Sachlichkeit, Starrheit. Dafür gibt es mehrere Erklärungsmöglichkeiten:

- Menschen sind sinnliche Wesen und für direkte Kommunikation, für Konkretes „gebaut“. Das Gruppenleben ist zwar geprägt von Intrigen und Konflikten, aber auch von Zuwendung, Geselligkeit, Kooperation, wechselseitiger Unterstützung und gemeinsamer Bewältigung schwieriger Situationen. Gruppen aktivieren menschliche Potentiale besonders gut - sind Organe der Ganzheitlichkeit, der Sinnlichkeit, der emotionalen Intelligenz (Coleman).
- Eine andere Ebene ist die historische: Menschen haben menschheitsgeschichtlich länger in Horden, in Gruppierungen aller Art gelebt, um so ihr Überleben zu garantieren. Sie sind daher eher imstande, als Gruppen Anpassungsleistungen zu vollbringen als in Organisationen. Die Frage der Existenz hing von Kooperation und Teamfähigkeit ab: Nur der Zusammenhalt und die innere Ordnung in den Clans und Stämmen garantierte das Überleben des Einzelnen.

Das Leben in sozialen Verbänden erzwang ständige Wenn-Dann-Absprachen, also Kompromisse. Soziale Kompetenz und ebensolche Intelligenz sind in Bezug auf unser Thema unser wichtigstes Erbe (Ernst). Die evolutionäre Psychologie und Soziologie zeigen auf, wie Menschen gelernt haben, Hypothesen zu bilden – darüber, was andere denken und fühlen



könnten, darüber, was passieren könnte. Die soziale Intelligenz befähigt uns, die ungeheure Komplexität des sozialen Zusammenlebens zu bewältigen.

- Auch die lebensgeschichtliche Hypothese könnte erklären, dass bei Menschen, die in Familien oder familienähnlichen sozialen Formationen aufwachsen, und dort ihre Prägungen erfahren, ihre tiefen Urgefühle erleben - Liebe, Ablehnung, Schmerz, Freude, Sehnsucht, Erfüllung - diese Empfindungen in Gruppen reaktiviert werden. Nicht zuletzt deshalb sind Gruppen Orte dichtester Emotionalität.
- Ein weiterer Grund könnte darin liegen, dass Menschen durch die zweckrationale, notwendigerweise abstrakten Organisationen narzisstisch gekränkt sind („Ich bin nur ein Rädchen.“ „Man muss funktionieren.“ „Wenn er nicht passt, wird er ausgetauscht.“). Obwohl sich diese Kränkungen in anderer Weise Raum verschaffen, wird zum Beispiel die Arbeit in Projektteams, die über längere Zeit gemeinsam arbeiten, als befriedigend erlebt - nicht zuletzt deshalb, weil in sich selbst steuernden Gruppen emotionale Energie, Bestätigung und Akzeptanz erlebt wird.
- Was in Organisationen erlebt wird, müssen aber nicht Kränkungen sein, es können auch Gefühle der Überforderung sein. Es gibt kritische Grenzwerte für unser „soziales Gehirn“. Wir können höchstens zu 100 bis 150 Menschen komplexe soziale Beziehungen aufrechterhalten und direkt mit ihnen kommunizieren. Auch die sozialen Balance- und Kontrollmechanismen funktionieren in der Anonymität organisationaler Ordnungen nicht mehr. Das Verantwortungsgefühl erfährt eine Erosion. In Teams baut sich leichter soziale Verantwortung fürs Ganze auf.

Die Gruppe zwischen Mensch und Organisation

Arbeitsgruppen, Projektteams, Lernwerkstätten und so weiter sind deshalb so „anschlussfähig“ an Menschen und Organisationen, weil sie, wie der Soziologe Neidhard sagt, „Hybriden“ sind. Sie haben sowohl das Steuerungsprinzip der Emotionalität als auch das Steuerungsprinzip der Zweckrationalität in sich. Sie sind daher in sich ausreichend komplex, weil sie Vielfalt und prinzipielle Widersprüchlichkeit in sich selbst tragen (Abbildung 4).

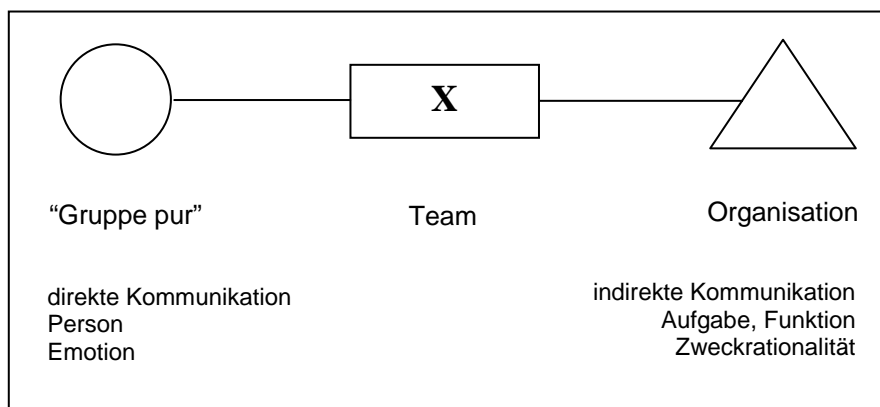


Abbildung 4: Die Ansiedelung von Teams



Je nach Kontext sind Teams in Organisationen entlang des Kontinuums zwischen „Gruppe-pur“ (zum Beispiel Freundesgruppe) und Organisation angesiedelt.

Die VAS (Voest Alpine Stahl) in Linz, Oberösterreich, ist ein großes Unternehmen, das komplexeste Aufgaben zu bewältigen hat (dynamische Märkte, Internationalisierung, Strategische Allianzen, Prozessorientierung, Produktentwicklung gemeinsam mit dem Kunden, kulturelle Umdenkprozesse). Das Unternehmen hat einen Prozess gestartet, der neben dem Linienmanagement einen umfangreichen Lernprozess des Ganzen forcieren soll. Der Motor des Projekts „Erfolgsfaktor Zusammenarbeit“ ist ein Steuerungsteam. Es initiiert Aktivitäten beziehungsweise Projekte, übernimmt die Verantwortung über Erweiterung und Reduktion von Komplexität des Gesamtgeschehens und veranstaltet Großveranstaltungen mit sinnlich-emotionalen Kommunikationselementen. Die Personen aller Teams sind im Unternehmen persönlich bekannt, nicht austauschbar und stehen als Teammitglieder im Zentrum der Aufmerksamkeit.

Das zentrale Element des Gesamtobjekts sind Teams, die Aufgaben übernehmen: entweder als zeitlich begrenzte Projekte oder als Teams in Prozessabläufen oder als Begleiter für Sonderaktivitäten (zum Beispiel Konfliktlösungen). Als weiteres Modell wird überlegt, für die Gesamtsteuerung des Unternehmens „Kreise“ einzurichten, die ohne formelle Funktion Verantwortung vom Vorstand übertragen bekommen. Obwohl das Produktionsunternehmen Teamarbeit gewohnt war, ist die neue Art der Gruppenarbeit spürbar: „Wir nehmen uns mehr Zeit für Teambildung“, „Wir haben klarer definierte Gesamtverantwortungen“, „Wir reflektieren und lernen aus unseren Erfahrungen und vor allem den Fehlern und unseren eigenen mentalen Hürden“, „Wir lernen, prozess- und unternehmensübergreifend zu denken“.

Organisationen spüren die Defizite, die mit ihrem Steuerungsprinzip Zweckrationalität verbunden sind, und versuchen wohl auch deshalb, emotionale Bindung ihrer Mitglieder durch eine gemeinsame Corporate Identity, durch Feste mit Reden, in denen Gruppenmetaphern verwendet werden, herzustellen. („Wir sind eine Familie.“ „Wir sitzen in einem Boot.“) Trotz dieser Versuche sind es in erster Linie die konkreten Beziehungen in den Subeinheiten, die die persönlichen Bindungen zum Unternehmen ausmachen.

Emotionale Intelligenz in Gruppen

Gruppen bilden durch ihre positive Grundbesetzung emotionale Entlastung. Dieses Vertrauen ist aber gerade in komplexen Situationen, die immer mit massiver Unsicherheit verbunden sind, komplexitätsreduzierend, gleichzeitig aber auch komplexitätserhöhend, weil Gruppen Unruhe in Hierarchien bringen. Arbeitsgruppen sind ja parallel zur Primärorganisation eingerichtet und „funktionieren“ nach einer anderen Logik und anderen Steuerungsprinzipien. Gruppen müssen von grundsätzlicher Gleichberechtigung ausgehen, brauchen offene Kommunikation und können nicht nur die zweckrationale Ebene berücksichtigen. Gruppen sind Rückführungen des Menschen auf das menschliche Maß. Dort finden wir wieder, was uns mehr und mehr entschwindet. Gruppen sind der Ort von Kreativität und Vielfalt. Es sind in erster Linie diese mentalen Mechanismen, die uns helfen, in diffusen Situationen handlungsfähig zu sein.



„Das Leben unserer Urahnen muss eine einzige lange Encounter-Gruppe gewesen sein“, formuliert der Sprachforscher Paul Bloom. In gruppendynamischen Settings bei Teamentwicklungsprozessen versuchen wir, diese Fähigkeiten wieder zu entwickeln.

Die emotionale Intelligenz ist immer mit Gefühlen gekoppelt. Schuld, Ärger, Traurigkeit, Freude, Stolz sind Teile eines wichtigen Signalsystems, das uns Informationen über unsere Beziehungen und über soziale Zusammenhänge gibt. Das beinhaltet auch soziale Intelligenz beziehungsweise Intuition und enthebt uns so vieler komplexer Denkprozesse und ermöglicht uns rasche Orientierung auf eine sehr direkte Art.

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für „reife“ Teams

Wenn wir davon ausgehen, dass in Gruppen Komplexitätssteuerung am besten bewältigt werden kann, sollten wir im folgenden die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen hierfür näher beleuchten.

Von entscheidender Bedeutung ist die Zusammensetzung von Arbeits- und Steuerungsgruppen. Die potentiellen Möglichkeiten von Gruppen kommen dann zum Tragen, wenn folgende Kriterien für die Rekrutierung berücksichtigt werden:

- Vielfalt,
- Betroffenheit,
- Know-how (inhaltlich, prozessorientiert) (Boos).

Wenn Teams interdisziplinär, bereichsübergreifend, quer über die Hierarchie zusammengesetzt sind, wenn auf eine Mischung von Mächtigen, Betroffenen und Know-how-Trägern, von Veränderern, Bewahrern und so weiter geachtet wird, können sie die Komplexität von Systemen und deren Umwelten widerspiegeln. Diese Selbstkomplexität ist eine optimale Voraussetzung für Komplexitätsmanagement. Wenn verschiedene Prinzipien und Strömungen eingefangen sind, sind Problemlösungen zwar nicht einfach, aber funktional für differenzierte Ergebnisse und dafür, dass diese später auch akzeptiert werden (Katzenbach). Durch diese Zusammensetzungs-kriterien sind strukturelle Voraussetzungen dafür geschaffen, dass Teams weniger linear, sondern mehr in vernetzten Zusammenhängen denken. Dann kann man auch durchaus davon sprechen, dass Teams „Hyperexperten“ der Komplexitätssteuerung sind.

Projektgruppen und bereichsübergreifende Teams sind dann meist gut imstande, an den durch die Arbeitsteilung auftretenden Schnittstellen Ballast abzuwerfen und die eng verflochtenen Arbeitsprozesse - wie Auftragsabwicklung, Materialfluss der Produktentwicklung - als Einheit zu sehen und zu behandeln. Die Probleme der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung können durch Projekte oder Steuerungsgruppen ausbalanciert werden (Reiss und Gottschall).

Wir nehmen an, dass nun die Teams „gut“ zusammengesetzt sind und auch einen klaren Auftrag haben. Wir nehmen auch an, dass die Rahmenbedingungen klar sind. Dennoch bleibt die Frage

offen: Was muss in Teams geschehen, damit diese in „reifer Weise“ sich selbst steuern können? Und was heißt Selbststeuerungsprinzip? Dieses Prinzip besagt, dass man sich selbst beobachtet, thematisiert, Feedback aufnimmt und reflektiert. Im Laufe der menschlichen Evolution entstand die Fähigkeit, sich selbst zu beobachten. Diese Fähigkeit ermöglicht es, Zukunftsszenarien zu entwerfen, sich selbst als Teil eines Systems zu sehen, sich selbst zu steuern. Diese Art, über sich selbst, über das Wie zu sprechen, nennen wir Metakommunikation. Durch den Reflexionsprozess und aufgrund des Wissens darüber, dass jede reflexive Beobachtung und Beschreibung immer auch Eigenbeobachtung und Eigenbeschreibung ist, werden auch kollektiv unbewusste, latente Dimensionen nicht mehr nur agiert, sondern auch ins Bewusstsein gerückt und damit auch veränderbarer werden. So finden Lernen, Komplexitätsverarbeitung und Selbststeuerung statt. In der Beratung sprechen wir in diesem Zusammenhang von der „Reflexionsschleife“ (Königswieser/Exner/Pelikan) (Abbildung 5).

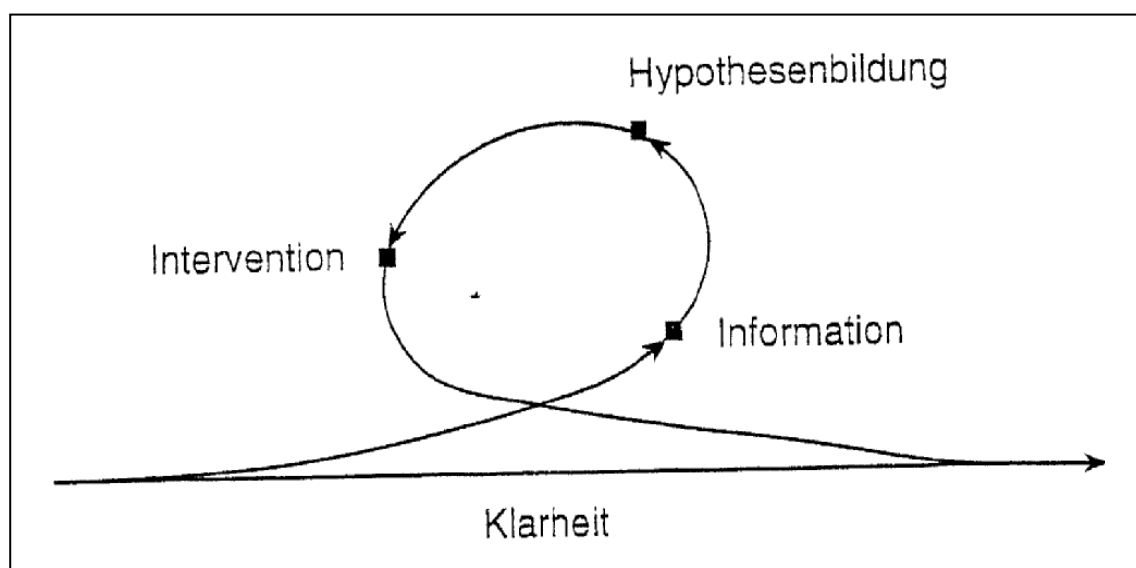


Abbildung 5: Die Reflexionsschleife

Nach der Informationssammlung werden Hypothesen gebildet, danach erst überlegt man die Konsequenzen, die auch Interventionen genannt werden können. Allerdings ist diese Reflexionsarbeit, das gemeinsame Nachdenken, eine zeitaufwendige, ungewohnte und harte Arbeit. Nur dann aber, wenn Gruppen gelernt haben, sich zu sich selbst in Beziehung zu setzen, an ihren Ängsten und Wünschen zu arbeiten, agieren sie nicht naturwüchsig, sondern steuern sich selbst.

Das ist allerdings eine hohe Anforderung, weil wir diese Art von Reflexivität nicht lernen und weil Gruppen die Tendenz haben, sozialen Druck zu erzeugen, rigide die Standards zu kontrollieren, zu moralisieren, „Fremdes“ auszugrenzen, zu regredieren, überhöhte Ansprüche aneinander zu stellen und emotionale Blockaden aufzubauen.



Wir wollen damit ausdrücken, dass es nicht genügt, einfach Leute mit einem Auftrag in eine Arbeitsgruppe zu stecken und zu meinen, sie seien dann arbeits- und selbststeuerungsfähig. Hier ist dem Unterschied zwischen unreflektierten und reflektierten Gruppen eine große Bedeutung beizumessen. Um die diesbezüglich notwendige Reife zu ermöglichen, bedarf es einiger Voraussetzungen:

1. Der Unterschied zwischen unaufgeklärten und aufgeklärten „reifen“ Gruppen muss den Schlüsselpersonen in Organisationen bewusst sein.
2. Es müssen die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen werden beziehungsweise institutionalisiert sein, um eingesetzten Teams Zeit und Raum zu geben, sich zu konstituieren. Professionelle Moderation kann dabei helfen, rascher Teamfähigkeit zu erreichen und Selbstreflexion zu lernen.
3. Die soziale Kompetenz der ausgewählten Teilnehmer ist ein weiterer notwendiger Faktor für die Fähigkeit von Gruppen, nicht nur sachlich zu arbeiten, sondern auch die sozialen Gruppenfunktionen zu erfüllen und somit die Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten. Es muss möglich sein, die Ängste und Mythen zu thematisieren, Intuition zuzulassen und alle erdenklichen Ressourcen zu nutzen. In reifen Gruppen gibt es wechselseitige Akzeptanz; es wird verlangt, unbefangene seine Meinung zu äußern, Konflikte auszutragen, Probleme beim Namen zu nennen und mit Unterschieden umzugehen.
4. Auch scheinbar so banale Dinge wie Projektmanagement sind wichtig (Boos). Die Klarheit der Auftragspezifikation, der Projektarchitektur und -organisation, das Setzen sogenannter Meilensteine, die Größe der Gruppen und so weiter sind Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren.

Gerade in Projektgruppen spiegeln sich die Bereichsegoismen und die unterschiedlichen Interessen wider. Es zeigt sich die Unfähigkeit, mit Konflikten umzugehen, kollektiv Unbewusstes zu heben oder einfach Feedback zu geben. Trotz alledem meinen wir, dass komplexere Probleme und Prozesse - wie etwa Veränderungsprozesse, Planungsprozesse und Innovationsprozesse - ohne Arbeitsgruppen, Teams und Steuerungsgruppen nicht möglich sind (Königswieser/Exner/Pelikan). Gleichzeitig stehen wir erst am Anfang unseres Vorhabens, Prozessarchitekturen zu entwerfen, in denen es gelingt, Gruppenergebnisse zu koordinieren; Großveranstaltungsdesigns zu entwerfen, die die notwendige direkte sinnliche Kommunikation mit der notwendigen Reflexivität zu verknüpfen vermögen. Viele Experten arbeiten an Modellen und Architekturen, in denen die über das Unternehmen verteilten mitdenkenden, mitgestaltungsfähigen Schlüsselpersonen in Gruppen zusammengefasst werden und gemeinsam mit den Entscheidungsträgern die Steuerung des Unternehmens übernehmen sollen. Nur so kann die sachliche und emotionale Intelligenz von Systemen zur Komplexitätssteuerung genutzt werden. Diese Abläufe zu erforschen und damit zu experimentieren ist eine der Faszinationen in unserem Beruf als Berater und Begleiter in Situationen hoher Komplexität.



Literatur

- Boos, F. (1991): Systemisches Projektmanagement. In: L. Königswieser. (Hrsg.). Das systemisch-evolutionäre Management. Wien: Orac.
- Coleman, D. (.1995): Emotionale Intelligenz. München: Hauser.
- Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gottschall, D. (1996): Alle Macht den Teams - Reportagen über neue Muster der Arbeit. In: H. Balck (Hrsg.): Networking und Projektorientierung. Berlin: Springer.
- Ernst, H. (1996): Wie wir werden, was wir sind. In: Psychologie heute, Dez. Heintel/Krainz (1994): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise. Wiesbaden: Gabler.
- Katzenbach, D. (1993): Teams. Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Wien: Ueberreuter.
- Königswieser, R. (1987): WahrnehmungsfILTER. In: gdi-impuls, 3/87, S. 37-44.
- Königswieser, R., Exner, A., Pelikan, J. (1995): Systemische Intervention. In: Organisationsentwicklung 2/95. S. 52-65.
- Neidhard, F. Gruppe (unveröffentlichtes Manuskript).
- Reiss, M. (1992): Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation. In: Der Harvard Manager 2/1192, S. 57-62.