



Teams und Führung

Über Teams zu sprechen heißt immer, Führung mit einzubeziehen. Erfolgreiche Teamarbeit kann auf Führung, auch wenn sie sehr spezifisch ausgerichtet sein muss, nicht verzichten.¹¹ Um dies zu verdeutlichen sei nochmals kurz skizziert, welche organisationalen Unterscheidungen eigentlich eingeführt werden, wenn von Teams die Rede ist. Hierarchien basieren auf der Akzeptanz eines bestimmten Autoritätsverständnisses. Die in der Hierarchie zum Ausdruck kommende Ordnung wird nicht hinterfragt. Ein Hinterfragen einzelner kommunikativer Akte wird als nicht notwendig angesehen, da Richtigkeit unterstellt wird und Zweifel daran ohnehin als verdächtig artikuliert werden würden. Der getroffenen Entscheidung, an deren Entstehung man aber nicht beteiligt war, wird ungeprüft Kredit gewährt. Die zugrundegelegten Annahmen werden als sachlich richtig und korrekt angesehen. Sie gelten ungeprüft. Diese Zuschreibung an Autorität für bestimmte kommunikative Akte unterstellt das Wahrnehmen von Entscheidungsverantwortung für den gesamten Prozess sowie valides Wissen um die sachlichen Vorgänge und ein ausreichendes Maß an ethischen Prinzipien. Anders ausgedrückt, es findet eine Hinrechnung der notwendigen Voraussetzungen an das Konstrukt Führungs-Persönlichkeit statt. Diese Hinrechnung wird durch Erhaltung von Rangunterschieden kommuniziert, durch Statussymbole, ausgewiesenes Expertentum und passende Lebensläufe unterstützt. Passende geistige Hintergrundgeräusche aus dem vorwissenschaftlichen Feld (Stichwort: die Führungspersönlichkeit) sind eine wichtige weitere Unterstützung. Hinterfragen, Formulieren von Zweifeln o.ä.m. wurden (oder werden?) sozial auf sehr unterschiedliche Weise sanktioniert. Das verweist darauf, dass diesem traditionellen Verständnis von Autorität der funktionale Boden entzogen wurde.

Bedingt durch dramatische technische Entwicklungen erreichen wir sehr kurze Zerfallszeiten an Erfahrungen. Das Wissen der eigenen Ausbildung, kombiniert mit beruflicher Erfahrung, sicherte früher über weite Strecken Autorität; es reichte für die Dauer eines Berufslebens. Die heute in Organisationen erreichte Eigenkomplexität zersetzt die Ein-

¹¹ Die immer wieder vertretene Vorstellung, Teamarbeit definiere sich über das Fehlen von Führungsleistung, da alle Operationen in die Gesamtverantwortung des Teams gelegt werden, dürfte einer der wichtigsten Faktoren für die häufig auftretenden Schwierigkeiten sein. Diese Behauptungen wirken wie Legenden, deren Referenzen sich aus ständigen Wiederholungen entwickeln.



heit von Gesamtverantwortung und fachlicher Expertise. Die einmal zugestandene Autorität bleibt nicht automatisch erhalten; sie kommt in immer kürzeren Abständen erneut auf den Prüfstand.

Die signifikante Erhöhung an Nichtwissen und wesentlich reduzierte Sicherheit als Basis für Entscheidungen fordern ein erheblich höheres Maß an Kommunikation. Kommunikationsvermeidungen, möglich durch die Hierarchie als Autoritätslieferant, sind daher kontraproduktiv geworden.

Teams als Strukturelemente komplexer Organisationen verlangen nach einer anderen Art von Führungsleistung. Diese andere Führungsleistung bedeutet einen Wandel, von der einer Persönlichkeit zugerechneten Autorität, die durch Hierarchie abgesichert ist, hin zu kommunikativer Kompetenz. Kommunikative Kompetenz manifestiert sich in der Fähigkeit, Dialoge zu fördern, Kommunikation zu ermöglichen und Dissens zu managen (Zwingmann et al., 1998). Es gilt, mit den Beteiligten passende Formen des Austausches zu entwickeln oder da, wo sie vorhanden sind, diese Kommunikationsprozesse zu schützen und weiterzuentwickeln. Führung ausschließlich über kommunikative Kompetenz zu definieren, bedeutet in letzter Konsequenz, die Fähigkeit zur Führung und die Erbringung von Führungsleistung überprüfbar zu machen. Damit geht eine radikale Veränderung von Kommunikation, Kooperation und Kultur einher. (Selbst-)Verantwortung von Führungskräften, der Status von Mitarbeitern und Arbeitsorganisationen als kulturelle Räume würden damit völlig neu definiert werden (Schwertl, 1999 in Druck). Diese globalen Forderungen muten zunächst fast wie das Propagieren einer „freien Künstlerschaft des Dialogs“ an; es fehlt (scheinbar) an Einbindung in die Organisation und an Berücksichtigung deren Belange und Interessen. Es sei sehr deutlich daran erinnert, dass Kontextmarkierungen diesen, inhaltlich zunächst nicht gesteuerten Raum begrenzen. Sie, die Kontextmarkierungen, begrenzen Kommunikation, Kultur und Kooperation. Genau hier, an den Begrenzungen, setzt dann ein wichtiger Aspekt von Führung an. Die Interessen und Belange der Teams und der sie umgebenden organisationalen Zusammenhänge müssen in Einklang gebracht werden. Führung bedeutet an dieser Stelle, Kommunikationen zu etablieren, entsprechende Prozesse zu fördern, damit solche Koordinationen möglich werden. Nicht der Versuch, Prozesse in einem 1:1-Verhältnis instruktiv zu beherrschen, sondern durch entsprechende Gestaltung der Prozessbedingungen deren Entwicklung zu ermöglichen, ist das Ziel.



Der Begriff Führung als kommunikative Kompetenz definiert sich somit einerseits als Förderung und andererseits als Steuerung (durch Kontextualisierung) von Kommunikation, Kultur und Kooperation. Sich aus der Organisation ergebende Bedingungen werden dann, systemtheoretisch gesprochen, der Umwelt des sozialen Systems Team zugerechnet; sie werden damit zu Kontextfaktoren jeglicher Veränderung. Diese deutliche Begrenzung durch Kontextmarkierungen garantiert, dass Teamentwicklung oder auch die professionelle Beratung von Teams auftragsorientiert bleibt. Bevor die damit verbundenen Führungsfunktionen kurz skizziert werden, sei in Form eines Exkurses auf jene Sonderfälle eingegangen, in denen die beiden Funktionen zusammenfallen.

In kleinen Organisationen entfallen häufig Linienfunktionen, d.h. die entsprechenden Aufgaben werden zur Entscheidung in die Kommunikationsprozesse eines Teams integriert. Team- und Organisationsbelege vermischen sich; Kontingenz und Komplexität erhöhen sich. Führungsinterventionen sind nicht mehr zurechenbar, Reibungsverluste erhöhen sich, und Teamarbeit erweist sich somit als wenig ertragreich.¹² Die Differenz zwischen Umwelt (= Organisation) und System (= Team) ist nicht mehr deutlich, beginnt zu oszillieren und ist nicht mehr kontingierbar und organisiert sich innerhalb des Teams neu (z.B. Pros und Contras sind dann nicht mehr an Inhalten ausgerichtet). Jeder Sachverhalt spaltet wieder in Befürworter und Gegner. Sehr viel Zeit und Energie wird zur Wiederherstellung der Dialogfähigkeit verbraucht. Hierarchiebildungen, illegale Führungsstrukturen¹³ sind, in diesem Lichte betrachtet, Lösungsversuche, und für jeden Lösungsversuch gibt es ein neues Pro und Contra, das aber das Problem verschärft. Praktisch bedeutet dies, die Begrenzung der Selbststeuerung wird zur Disposition gestellt, und das Team beginnt, ein Eigenleben ohne adäquate Organisationseinbindung zu führen. Bei Bedarf wird

¹² Eine in dieser Situation beliebte Erklärung besteht darin, die betroffene Berufsgruppe als nicht teamfähig oder als prinzipiell schwierig zu etikettieren. Der umgangssprachliche Gebrauch von psychopathologischen Zuordnungen ermöglicht solchen diagnostischen Missbrauch, ohne dass daraus irgendwelche Konsequenzen erfolgen würden.

¹³ Der Begriff der illegalen Führung lässt sich am besten an folgendem Praxisbeispiel verdeutlichen: Der Autor war eingeladen, mit einem Team über ein gewünschtes Coaching zu verhandeln. „Das Team“ (O-Ton) war bereits versammelt, und der Autor wartete auf den Hinweis, Platz zu nehmen. Plötzlich sagte jemand: Sie müssen sich einen Stuhl nehmen, hier gibt es niemanden, der sich um Ihre Sitzgelegenheit kümmert. Dieselbe Person unterbrach kurz danach das entstandene Schweigen mit den Worten: Ich übernehme jetzt das Kommando.



aber, meistens verdeckt, die scheinbar grenzenlose Selbststeuerung solcher Teams (heimlich!) begrenzt werden. Dies riecht dann nach nicht gehaltenen Versprechen, nach hartem Durchgriff der Linienfunktion, womit, wie leicht zu verstehen ist, schnell ein massiver Vertrauensverlust begründet werden kann.¹⁴ Psychologen subsumieren dies dann unter „Mobbing“.

Die Paradoxie und Widersprüchlichkeit solcher Anforderungen an ein Team ist evident. Aus diesen Ausführungen ergibt sich eine weitere wichtige Funktion von Führung: nämlich, ein Team vor paradoxen Aufträgen zu schützen. Bereits im Erkennen solcher Paradoxien kommt kommunikative Kompetenz zum Ausdruck. Führung, verstanden wie beschrieben, bedeutet, es sei wiederholt, über ausgeprägte Fähigkeiten an kommunikativer Kompetenz zu verfügen und diese Fähigkeit als Dienstleistung der Organisation zur Verfügung zu stellen. Führung wird damit als kommunikative Kompetenz zur Dienstleistung der Führungskräfte gegenüber Mitarbeitern.

Führung als Kommunikationsdesign

Kommunikationsprozesse (auch die von Teams) werden prinzipiell als nicht steuerbar verstanden. Diese Aussage, von vielen Systemtheoretikern wiederholt und bestätigt, wirkt zunächst beinahe befreiend, ist sie doch eine Abkehr von der Hybris der großen charismatischen Steuermänner. Praktiker, d.h. Führungsverantwortliche, Manager und Berater, stellt dieser zunächst theoretische Satz aber vor kaum lösbare Probleme. Sie alle haben ausdrücklich eine 1:1-Steuerung und damit instruktive Intervention auf ihrer to-do-list stehen. Gelingt ihnen diese Steuerung und damit die Erreichung eines vereinbarten Ziels nicht (Fußballtrainer sind hierfür ein hervorragendes Beispiel), verlieren sie ihre Funktion.

Welche Auswege und Lösungen gibt es aus diesem Dilemma?

Naheliegender wäre es, eine solch unverträgliche Theorie als praxisfern und somit unbrauchbar oder als akademisch abzulegen. Eine zweite Möglichkeit wäre, die Welt der Theorien und die Welt der Praxis als zwei unabhängige Systeme zu verstehen und, je nach Status quo,

¹⁴ Praktisch lässt sich dies besonders gut beobachten, wenn bestimmte Entscheidungen einem Team anheimgestellt werden, dort um hohe Übereinstimmung gerungen wird, und genau diese letztlich getroffene Entscheidung missachtet in der Schublade landet.



das eine bzw. andere System zu erklären oder sich darin zu bewegen.¹⁵

Eine dritte Möglichkeit besteht darin, Steuerung nicht als Input-Output-Verhältnis zu verstehen, sondern die spezifische systeminterne Verarbeitung autopoietischer Systeme mit einzurechnen. Die 1:1-Erfüllung der Erwartungen wäre dann zwar der gewünschte Ausgang, aber es würden prinzipiell andere Ausgänge für denkbar, um nicht zu sagen für wahrscheinlich, erachtet werden können (Es müssten dann andere Ziele zur Leistungsbewertung eines Fußballtrainers formuliert werden.). Die Führung eines Teams wäre nicht die Ausgabe von optimal zu vollziehenden Kommandos, sondern ließe sich als Rahmengestaltung der entsprechenden Kommunikationsprozesse verstehen, womit aus einer anderen Richtung argumentierend wieder kommunikative Kompetenz als Schlüsselqualifikation gefordert wäre. Diese Kontextgestaltung kann übersetzt werden mit dem Begriff „to care“. Sie ist damit auch eine Selektion und in jedem Falle eine Dienstleistung gegenüber den Mitarbeitern. Die Gestaltung fördernder Kontexte hat explizit eine schützende Funktion. Selektionen sind für den Praktiker nicht nur theoretisch relevante Aussagen über die Geschlossenheit bzw. Durchlässigkeit, sondern haben quasi eine ganz pragmatische Seite, die im entsprechenden Kommunikationsdesign einen manifesten Rahmen findet. Die Gestaltung und Erhaltung solch förderlicher Kontexte kann sehr unterschiedliche Ausprägungen haben. Im Rahmen dieser Arbeit muss eine Beschränkung auf beispielhafte Aufzählungen genügen.

- Abwehr gewöhnlicher Störungen wie Telefon usw.
- Etablierung und Erhaltung von Feedbackschleifen
- Förderung von Dialogen im Gegensatz zu Monologen
- Entwicklung von kulturell passenden Kommunikationsformen
- Einsatz hilfreicher Designs wie Querdenkergruppen, Reflexionsrunden, fish pool settings u.a.m.

¹⁵ Viele Apologeten von Moral und political correctness verfahren nach solch einer Trennung.



Führung als Transmitter zwischen Organisation und Team

Verlieren Teams ihre Koppelung an die Organisation, ist dies häufig ihr erster Schritt zur Auflösung.¹⁶ Der Wert von Teams für Organisationen besteht im wesentlichen darin, dass diese aufgrund ihrer Größe und der damit möglichen Face-to-Face-Kommunikation innerhalb der Gesamtorganisation eigene, sehr spezifische Kommunikationskulturen herausbilden können. Diese Kulturen werden, obwohl nicht ganz unumstritten, als förderlicher Kontext für bestimmte Leistungen (z.B. Projektentwicklung, kreative Bereiche oder interdisziplinäre Kooperationen) angesehen.

Diese zunächst gewollte Eigenentwicklung, also die Schaffung eines Unterschieds zur Linie, beinhaltet auch Risiken. Es könnten komplett autonome Zellen innerhalb der Organisation entstehen. Auflösungsrisiken existieren auch in der Gegenrichtung. Ein allzu schneller und nicht abgepufferter Zugriff der Linienfunktion auf Teams (selbstverständlich mit Sachzwang erklärt) höhlt die Eigenständigkeit aus. Die Spezifika der Teamkultur lösen sich substantiell zugunsten der Erfüllung von Linienfunktionen auf. Teams können, da Ihnen durch die zugreifenden Linienfunktionen zu viele Ressourcen abgezogen werden, ihre Planziele nicht mehr erfüllen. Sie verlieren damit an Wert, der Schutz wird ihnen entzogen, und sie verlieren letztlich die notwendige Grundsubstanz. Eine der wichtigsten Führungsleistungen besteht darin, die Eigenentwicklung von Teams da zu begrenzen, wo diese ihre Verkopplung mit der restlichen Organisation zu verlieren drohen. Die gegensätzliche, aber genau so wichtige Aufgabe deutet wieder in Richtung einer Schutzfunktion. Die Führungskraft schützt die Eigenentwicklung und das damit verbundene Potential vor den häufig allzu großen Beherrlichkeiten der Linienfunktion.

¹⁶ Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht: Ein Berater wurde beauftragt, eine Arbeitsgruppe (Selbstbeschreibung: autonomes Team) zu beraten, da deren Arbeitsergebnisse äußerst unbefriedigend waren. Es handelte sich um ein Beratungsteam für Alkohol- und Drogenprobleme. Der Leiter hatte sich mittlerweile mit der Forderung, sich nicht „fremdbestimmen“ zu lassen, solidarisiert und unterstützte die destruktive Entwicklung des Teams (Arbeitsverweigerung u.ä.m.). Der Geschäftsführer der Trägerorganisation nahm seine Linienfunktionen nicht mehr wahr: „Da muss ein Experte ran!“). Die Beratungsleistung dieses Teams bei vier Vollzeitstellen war mittlerweile auf insgesamt sechs Zeitstunden (in der Summe!!) pro Woche geschwunden. Der Berater, der dieses Missverhältnis zwischen Teamsitzungen (was immer dies auch sei) und Beratungsleistung thematisierte, wurde als wenig vertrauenserweckend entlassen. Einige Monate später wurden die Außenstelle und die damit verbundenen Arbeitsverträge als unergiebig aufgelöst.



Führung als Zeitkoordination

Das Thema Führung wird häufig entlang eines scheinbaren Widerspruchs, nämlich dem von Führung als Steuerung und Führung als Kontrolle, diskutiert. Betrachtet man diesen Widerspruch unter dem Aspekt von Zeit, so wird deutlich, dass es sich hierbei um einen Vorgang, nämlich den der Führung, operierend in zwei unterschiedliche Zeitrichtungen, handelt.

„Eine bestands- und lernfähige Selbstorganisation (genau darum geht es bei Teams, d.V.) gewinnt das System nur, wenn es sich an einer Differenz von Vergangenheit und Zukunft orientiert und genau in diesem Sinne Zeit erzeugt“ S. 61.

Handlungen zielen demnach nicht auf den flüchtigen Moment der Gegenwart, sondern sind immer Handlungen in Richtung Vergangenheit oder Zukunft. Führungshandlungen in die Vergangenheit können nur Überprüfungen vorhandener Pläne, definierter Ziele oder Vorgaben sein. Gestaltung der Vergangenheit als Handlung ist nicht möglich (Metaphysiker seien hier ausgenommen). Hingegen ist Zukunft, allen Propheten zum Trotz, weder kontrollierbar noch vorhersagbar. Hier bedeuten Führungshandlungen Gestaltung, Förderung von Wahrscheinlichkeiten, Unterstützung wünschenswerter Entwicklungen und Definieren gewünschter Entwicklungen. Zusammengefasst geht es um das Antizipieren gewünschter Entwicklungen, also den Bau von Plänen. Diese Pläne werden zu einem späteren Zeitpunkt als Grundlage der retrospektiven Überprüfung der Leistung herangezogen (Abb. 1).

Die Beratungspraxis zeigt, dass diese Pläne häufig zur Gänze fehlen oder nicht konkret genug sind, so dass sie zur Überprüfung ungeeignet sind.¹⁷ Eine zweite mögliche Fehlerquelle besteht darin, dass Überprüfungen nicht durchgeführt werden. Dies trifft wesentlich häufiger auf Teamführung zu als auf Führung innerhalb der Linie. Teamleiter sind sehr intensiv in Kommunikationsprozesse ihres Teams eingebunden. Die dadurch entstehende emotionale Dichte fördert bei entsprechend konstruktiven Prozessen einerseits Kooperation, erschwert andererseits die Wahrnehmung von Führungsaufgaben, vor allem dann, wenn sie mit Kontrolle einhergehen. Unpopuläre Führungsinterventionen zu setzen, fällt innerhalb eines als funktional und emotional an-

¹⁷ Die Erfüllung von so unpräzisen Forderungen wie „wir müssen noch besser werden“, ist nicht überprüfbar. Daher lässt sich letztlich keine Einigung darüber erzielen, wie weit sie erreicht wurde.

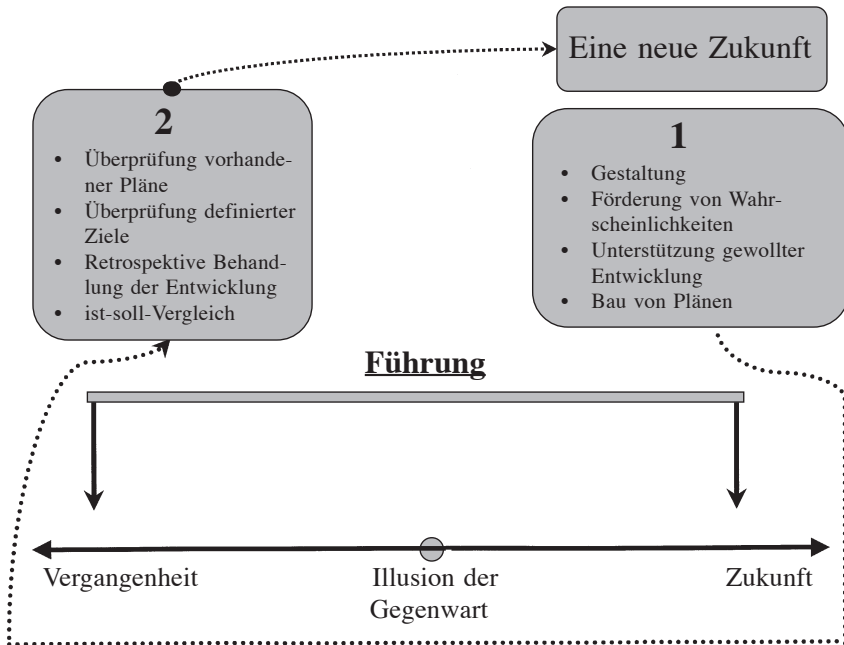


Abb. 1

genehm erlebten Prozesses wesentlich schwerer. Leitern von Teams steht der Rückzug in eine abgeschottete Linienfunktion nicht zur Verfügung. Sie sind dem Missfallen der Kollegen direkt ausgesetzt. Die Entwicklung von großen Planungen und Zukunftskonzeptionen, durchgeführt mit großer Sorgfalt und perspektivischem Elan, aber ohne entsprechende Aufmerksamkeit für die notwendigen Operationen zur Überprüfung, gehört zu den bekanntesten Defiziten im Bereich Führung von Teams.

Dörner weist darauf hin, dass Steuerung zu häufig unter der Tendenz zur Zentralidee (S. 160 ebenda) konzipiert wird. Darunter versteht man, dass ein Faktor inadäquat dominant ins Zentrum des Planungsgeschehens rückt. Die Fixierung auf ein aktuell vielleicht relevantes Problem kann zur Vernachlässigung vorhandener Ressourcen führen, und damit wird die Dominanz der Zentralidee letztlich zur Vergrößerung des Problems. Die Führungsaufgabe von Teamleitern lässt sich für diesen Aspekt am besten als Etablierung einer genügend wei-



ten Perspektive und als aktive Skepsis gegenüber Zentralideen verstehen.¹⁸ Eine solche häufig beobachtbare Zentralidee ist die der nicht zur Verfügung stehenden Zeit. Wie immer die Beschreibung auch aussehen mag, lassen die bisherigen Ausarbeitungen über Führung von Teams ohne Mühe erkennen, dass die Konsequenz bleibt: Führung benötigt Zeit. Wird diese Zeit nicht investiert, potenziert sich der Verbrauch an Zeit. Mit anderen Worten bedeutet dies, sparsam mit Zeit umgehen heißt auch, sich für Führungsaufgaben ausreichend Zeitfenster zu reservieren. Ein weiterer Aspekt besteht darin, dass Teams in der Regel ihre eigene Grundgeschwindigkeit (und damit Verbrauch an Zeit) entwickeln. Diese Grundgeschwindigkeit muss immer wieder in die Gesamtplanung eingepasst werden. Genau dies führt wiederum zur Verstärkung des Arguments, dass für Führung keine Zeit zur Verfügung stehe. Zusammengefasst: Führung richtet sich als Planung in die Zukunft, als Überprüfung in die Vergangenheit, und dieses Tun fördert wiederum eine Menge Zeit.

Zur professionellen Beratung von Teams

In täglichen organisationellen Abläufen kann es und wird es zu sehr unterschiedlichen Situationen kommen, die sich im weitesten Sinne als Beratungssituationen beschreiben ließen. Von Teamleiter zu Teamleiter, innerhalb eines Teams oder von Teamleitern zu ihren Führungskräften kann es zu solchen Unterstützungen kommen. Diese in ihrem Wert kaum überschätzbaren (Selbst-)Hilfen sind im Folgenden nicht Gegenstand der Betrachtung. Der Fokus liegt ausschließlich auf dem Sonderfall der Hinzuziehung eines professionellen Beraters.

Teams zu beraten ist eigentlich eine unmögliche Aufgabe. Die Chance zu scheitern ist evident. Die Gefahr der „Deformation professional“ (z.B. durch persönliche Entwertung) ist für den Berater sehr groß. Selbst wenn der Beratungsprozess von allen Beteiligten als gelungen angesehen wird, besteht immer noch keine Garantie, dass der Erfolg dem Trainer hingerechnet wird. Eine solche Hinrechnung ist weniger aus narzistischen Gründen von Bedeutung. Sie steht aber im engen

¹⁸ Motivationstrainer sind häufig die personifizierten Vertreter solcher zum Teil auch noch erschreckend einfacher reduktionistischer Ideen. Dem Zauberwort: „Du kannst alles, wenn du nur willst“, kann eigentlich nur mit Leidenschaft eine entsprechend differenzierte Argumentation entgegengehalten werden. Diese ist allerdings weniger eingängig, weniger schnell verkäuflich und weniger versprechend.



Zusammenhang mit dem Ruf, der einem Trainer voraussetzt. Dieser stellt eine wichtige Variable für seine Nachfrage und somit Auftragslage, d.h. letztendlich seine wirtschaftliche Existenz, dar. Dies gilt, wenn auch mit anderen Konditionen, auch für den internen Trainer. Einerseits gebietet systemisches Denken Bescheidenheit in Hinblick auf die Bedeutung des einzelnen Beraters, andererseits lebt er davon, für wirksam gehalten zu werden. Die Anfrage, z.B. nach Teamentwicklung oder Teamcoaching, ist gelegentlich eine Einladung an den Trainer, fehlende Führungsleistungen zu kompensieren oder sich als „illegale“ Führungskraft zu etablieren. Die Annahme einer solchen Einladung wäre gleichzeitig der Beginn eines Entwertungsprozesses. Neben diesen ausreichenden Argumenten für die Unmöglichkeit, Teams zu beraten, kommt eine (gesunde) Skepsis der Auftraggeber hinzu. Teams funktionieren nach wie vor selten, und die Verantwortlichen, verfügen häufig über eine leidvolle Geschichte.

All diesen Schwierigkeiten zum Trotz, die in diesem Rahmen nur cursorisch und eher untertrieben dargestellt werden können, gehört es zu den schönsten und zufriedenstellendsten Aufgaben, Teams in ihrer Entwicklung zu begleiten.¹⁹

Was bedeutet es, ein Team zu beraten?

Ein Team verwandelt sich in der Zeit der Anwesenheit eines Beraters in ein anderes soziales System. Formen und Inhalte von Kommunikationen ändern sich. Formal argumentiert, aber dies erklärt zunächst nichts, wird aus einem sozialen System Team ein soziales Team-Berater-System. Es ist davon auszugehen, dass der Hinzuziehung eines Beraters ein längerer Prozess der erfolglosen Suche nach einer Lösung vorausging. Die Bildung des Team-Berater-Systems stellt also eine Veränderung innerhalb dieses seit längerer Zeit existierenden Prozesses dar. In Anlehnung an Königswieser sprechen wir von einer Reflexionsschleife innerhalb des Handlungsprozesses.

¹⁹ Ansicht des Autors

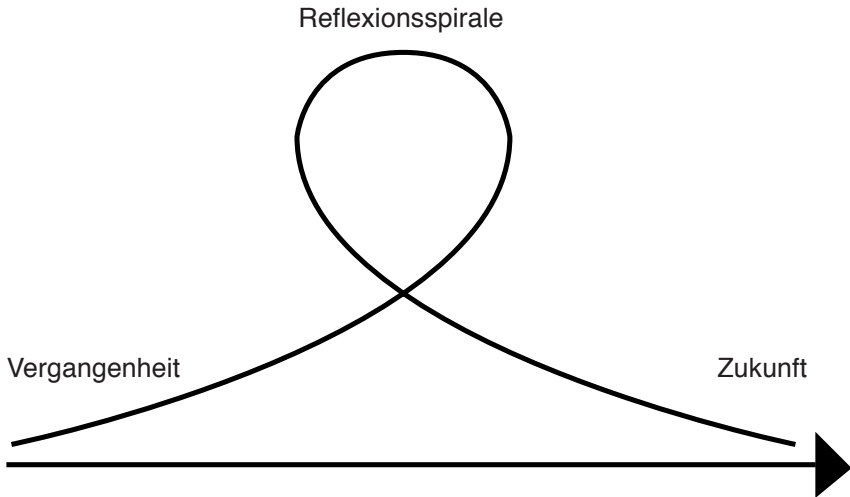


Abb. 2: Zeitachse oder Achse des Geschehens, der Handlung

Das Schaubild zeigt, ein laufender Prozess an Operationen wird durch Reflexionen dieser Handlungen unterbrochen. In dieser Reflexionsschleife wird nicht gehandelt sondern reflektiert, meist mit dem Ziel des Zuwachses an Klarheit.²⁰ Es entstehen somit zwei unterschiedliche Kategorien an Interaktionssystemen, wobei das jeweils andere System zur Umwelt des fokussierten Systems wird. Die Erfahrungen der Reflexionsschleife begleiten den Handlungsprozess wie eine Art Hintergrundmusik. Der Handlungsprozess wiederum bietet die Basis für die Reflexionsschleife. Berater sind, sofern sie sich an die Enthaltensamkeitsregel halten, nur am Reflexionsprozess, also am Team-Berater-System, beteiligt. Enthaltensamkeitsregel meint hier, dass sie nicht an den Operationen des Systems Team (z.B. Führungsinterventionen, Verbesserung von Inhalten oder anderen Managementaufgaben), sondern ausschließlich an den Reflexionen im Team-Berater-System beteiligt sind. Dies sichert die Aufrechterhaltung der Grenze zwischen dem System der Operationen und dem System der Reflexionen; durch die damit verbundene Reduktion an Möglichkeiten entsteht mehr Zurechnungssicherheit.²¹ Erfolgreiches Teamwork und damit die Entwick-

²⁰ Der Autor drückte dies in Form einer Analogie einmal wie folgt aus: Die Zeit von Paartherapie ist die Zeit der Reflexion über Liebe, aber die unterschiedlichen Handlungen von Liebe finden dort hoffentlich nicht statt.

²¹ Ein praktisches Beispiel dieser Unterscheidung zeigt sich in der Vereinbarung, dass die Reflexionsschleife, im Gegensatz zum Handlungssystem, ein weitgehend sanktionsfreier Raum ist.



lung von Teams impliziert die Existenz beider Interaktionssysteme, d.h. des Systems der Operationen und des Systems der Reflexionen. Reflexionen ohne Einbindung in einen konkreten Handlungsbezug, auch wenn dieser im Einzelfall schon abgeschlossen sein mag, würden einen Diskussionsclub, eine Selbsterfahrungsgruppe oder Vergleichbares ergeben. Operationssysteme ohne dazugehörige Reflexionen würden ungelöste Probleme vor sich herschieben, die Reibungsverluste erhöhen und letztlich an ihrer Dysfunktionalität und technokratischen Kälte erstarren. Diese Reflexionsschleifen müssen jedoch keineswegs in Anwesenheit eines Beraters stattfinden. Ihre Existenz ist ein ubiquitäres Phänomen, jedes funktionierende Team verfügt über solche Rituale. Die Anwesenheit eines professionellen Beraters muss die Ausnahme bleiben.

Wann ist professionelle Begleitung eines Teams hilfreich?

Diese Frage ist für Kunden von evident wichtiger Bedeutung. Sieht man von sehr trivialen Antworten ab, ist sie jedoch nicht sehr einfach zu beantworten.

Die folgenden Überlegungen sind keine umfassende Antwort, lassen sich aber als Grundmuster verwenden.

Teams in Organisationen sind, wie ausgeführt, im Gegensatz zu anderen Gruppen (z.B. Familien) immer aufgabenorientiert. Sie werden daher einen Berater dann einbeziehen, wenn dieser für die Aufgabenbewältigung als hilfreich angesehen wird. Dies weist auf ein großes Dilemma psychologischer Beratung von Teams hin. Beratung bezieht ihre Existenzberechtigung daraus, dass sie hilfreich ist; die Erbringung dieses Nachweises ist jedoch extrem schwierig. Verzichtet man auf Input-Output-Black box-Trivialisierungen, landet man letztlich bei Trial and Error. Die Einbeziehung eines Beraters stellt in sich eine gewichtige Intervention dar. Ihr geht immer die Erkenntnis voraus: Wir brauchen Hilfe! Ob diese Erkenntnis die des Teamleiters, eines Teils des Teams oder aller ist, ist zunächst nicht von großer Bedeutung. Entscheidend ist, dass die Idee sich durchsetzen konnte.²²

²² In der konkreten Ausgestaltung des Arbeitsbündnisses ist es allerdings von höchster Relevanz, eine möglichst breite Akzeptanz, gerade durch das Gewinnen der Skeptiker, zu erreichen.



Systemische Beratung kann nur gelingen, wenn Teams Interventionen nach dem trial-and-error-Prinzip als für sie adäquate Hilfeleistung akzeptieren. Dominieren in Teams andere paradigmatische Annahmen, kann die notwendige Kooperation nicht gelingen. Ansprüche, die sich hinter Forderungen wie Charakteränderungen, Anwendungen aus der psychologischen Trickkiste verbergen, lassen sich mit systemischen Beratungskonzepten nicht befriedigen, und dies gilt es deutlich zu machen. Damit Beratung gelingen kann, bedarf es der Erkenntnis, Beratung könnte hilfreich sein, und einem Verhältnis zwischen Berater und Team, das dem to-fit-Prinzip entspricht. Dahinter verbirgt sich immer auch eine Zeitbestimmung, denn die Voraussetzungen können zum Untersuchungszeitpunkt vielleicht nicht gegeben sein, zu einem späteren Zeitpunkt sind sie jedoch vielleicht vorhanden.

Das Vorhandensein der notwendigen Bedingungen ist zeitrelativ.

Beratung zur erfolgreichen Etablierung von Teams

In entsprechenden Organisationen kann es sich hierbei um Projektteams, Ausschüsse, Steuerungsgruppen oder andere als rational angesehene Gründe für Teambildung handeln. Die bereits beschriebene, höhere Kommunikationsdichte stärkt das Team in seiner Herausbildung von Ressourcen und Potentialen, gleichzeitig macht aber genau dies verletzlich. Sensibilisierung wirkt eben nicht nur in eine Richtung.

Der Beginn von Teamarbeit wird häufig als Gruppenfindungsprozess tituliert; dies erklärt aber nicht, welche kommunikativen Handlungen dort vorgenommen werden. Aus systemischer Sicht handelt es sich um einen Koordinations- und Kalibrierungsprozess. Kommunikation, d.h. Information-Mitteilung-Verstehen, wird in Richtung Konsensbildung (Einigung über den Gebrauch von Worten, frei nach Wittgenstein) vorangetrieben. Dies reduziert Kontingenz und damit Abstimmungsbedarf. Dies bedeutet, im subjektiven Erleben erhöht sich das Verständnis füreinander; unterschiedliche Ideen, Vorstellungen, Wertmaßstäbe werden schneller und mit weniger Energieaufwand zusammengefügt. Es wird mehr oder weniger deutlich festgelegt, welche Ideen und Verhaltensweisen eingeschlossen bzw. ausgeschlossen sind, und wie mit Regelverletzungen umgegangen wird. Teams werden dadurch, ohne Verluste in der Qualität zu erleiden, in ihren Entscheidungen schneller. Je klarer die diesbezüglichen Vereinbarungen getroffen wurden,



umso ausgeprägter die Selbststeuerung, umso besser können das Steuerungsprinzip der Emotionalität und das Steuerungsprinzip der Zweckrationalität integriert werden. Dieser Beginn von Teamarbeit wird aber häufig durch die spezifischen Sprachen unterschiedlicher Berufsgruppen erheblich erschwert.²³ Die jeweilige berufliche Sozialisation, verbunden mit unterschiedlichen Weltinterpretationsfolien und spezifischen Sprachcodes erfordert allzu oft einen großen Aufwand, bis es zur notwendigen Verständigung kommt.²⁴

Die Funktion von Beratung zu diesem Zeitpunkt besteht im wesentlichen darin, den Prozess dieser Findung zu fördern, zu unterstützen, zu beschützen und als schädlich anzusehende Entwicklungen zu begrenzen. Hierunter ist, es sei wiederholt, keine deterministische Steuerung zu verstehen. Die Aufgabe lässt sich besser als Etablierung eines Frühwarnsystems begreifen.²⁵ Teams treffen Entscheidungen²⁶ (ob sie dies durch einen expliziten sprachlichen Akt oder durch Handlung tun, sei dahingestellt) die letztlich zu häufig nicht gewünschten Konsequenzen führen. Diese Entscheidungen, z.B. Entwertungskommunikationen durch anerkennendes Lachen zu honorieren, haben Konsequenzen (z.B. den inneren Rückzug der Entwerteten). Genau diese möglichen Konsequenzen gilt es aufzuzeigen, auch wenn sie nur im Sinne von Wahrscheinlichkeiten formuliert werden können. Das Argument aus dem Feld der systemischen Therapie, diese Art Intervention verbiete sich aufgrund der Implikationen über Kausalität, mag theoretisch nachvollziehbar sein, setzt aber eine Praxis voraus, in der scheinbar absichtsloses Linguieren ohne Konsequenzen betrieben werden kann. Immer dann, wenn Kunden die Möglichkeit der Aufkündigung von Kommunikation haben (im Gegensatz zu Zwangskontexten wie Psychiatrie, Strafeinrichtungen o.ä.m.) und bei Unzufriedenheit einfach

²³ Auf diesem Hintergrund ist es für Berater von wichtiger Bedeutung, Klarheit darüber zu gewinnen, welche Art von Anliegen sie nicht als Auftrag übernehmen können. Die Fähigkeit, inkompatible Anliegen abzulehnen, ist ein wichtiges Qualitätsmerkmal für das Gelingen von Teamberatung.

²⁴ In vielen vergleichbaren Seminaren machte der Autor immer wieder folgende Erfahrung: Es ist relativ einfach für einen systemisch-konstruktivistisch orientierten Berater, sich mit hochqualifizierten Informatikern oder EDV-Spezialisten über Systemtheorie zu verständigen.

Aber immer dann, wenn es um die Möglichkeit von Interventionen geht, scheiden sich die Geister, und es wird deutlich, dass unterschiedliche Vorstellungen über Systeme bestehen, die zu gravierend anderen Vorstellungen über die Steuerbarkeit der entsprechenden Prozesse führt.

²⁵ Die Etablierung von Querdenkergruppen (internes Arbeitspapier *iso-team frankfurt*) ist ein solches Beispiel.

²⁶ Wenn hier von Entscheidung gesprochen wird, so soll damit ausdrücklich die Verantwortlichkeit der Handelnden zum Ausdruck gebracht werden.



gehen können, ist das Propagieren von Absichtslosigkeit kontextunverträglich.

Eine weitere Beratungsaufgabe zum Start, vor allem von Projektteams, besteht in der Förderung interdisziplinärer Kooperation. Dies sei an einem Beratungsbeispiel des Autors aus der Süßwarenbranche erläutert:

Das Projektteam sollte ein neues Pralinenassortiment im hohen Preissegment, verbunden mit entsprechenden Qualitätsansprüchen, produktionsreif entwickeln. Qualitätsanspruch bedeutete für den Lebensmittelchemiker etwas anderes als für den Verpackungsspezialisten. Der Konditormeister, die PR-Verantwortliche und die kaufmännische Leiterin hatten wiederum eine andere Auslegung. Die enge Verzahnung der Bereiche führte dazu, dass jegliche Ausformung von Vorstellungen den „Hoheitsbereich“ eines anderen betraf usw.

Die Hauptaufgabe des Beraters bestand darin, unter Einhaltung striktester Neutralität durch die Auswahl an passenden Kommunikationsdesigns die notwendigen Dialoge zu fördern.

Beschützende Kontexte für Dialoge

Angenommen, der Start einer Gruppe ist gelungen, die Dichte von Kommunikation, ihre Inhalte und Formen sind adäquat, so gilt es dieses zu schützen, und dies ohne Weiterentwicklung zu behindern. Teams sind immer Forderungen anderer Organisationsteile und diversen Veränderungen ausgesetzt und damit bedroht.

Die Etablierung beschützender Kontexte beginnt mit der Reduktion von Störungen. Solche Störungen wirken für sich profan, verkörpern jedoch immer das Vorhandensein gegensätzlicher Interessen, für die es eine Konsensbildung zu finden gilt. Die Art und Weise, wie solche Übereinstimmungen gebildet werden, sind Ausdruck der vorhandenen Kultur. Jede Nebensächlichkeit kann ins Zentrum rücken, Thema von entsprechenden Auseinandersetzungen und damit zum Prüfstein für die Qualität oder „Reife“ der Gruppe werden, unterscheidet zwischen Dialog und Diskussion. In einer Diskussion geht es darum, sich durchzusetzen und zu gewinnen. Die Kommunikationsakte mancher Politiker sind ein solches Beispiel. Im Dialog geht es zunächst darum, die Erfahrung zu machen, gehört zu werden, die eigene Position geachtet zu wissen und zu sehen, dass eine Gruppe ohne Aufgabe der eigenen Position gemeinsam zu denken beginnt und sich positioniert. Nur wenn dies gelingt, ist der gele-



gentlich zitierte Vergleich gerechtfertigt, die Musik des Orchesters sei mehr als die Summe der Einzelspielweisen. In dieser Metapher bleibend wird der Berater eine Art Dirigent und seine Schutzfunktion lässt sich wie folgt skizzieren.

- Orientierungsrituale wie Anfang, Ende, Pausen setzen
- Prozessstörende Interventionsversuche (z.B. die Abberufung eines Musikers) verhindern
- Fähigkeiten der einzelnen Künstler (= Fachexperten) fördern
- jene Teammitglieder unterstützen, die, aus welchen Gründen auch immer, dem Tempo, der Taktung oder den Ansprüchen des Orchesters nur begrenzt genügen
- Verantwortung dafür übernehmen, dass nicht Defizite sondern Ressourcen die relevanten Prozessmarkierungen darstellen
- Freiräume zur Erprobung schaffen
- Etablierung von Fehlerfreundlichkeit

Vielleicht ist die Brauchbarkeit der Metapher aber dort beendet, wo nochmals zu betonen ist, dass der Berater ein Dienstleister für das Team auf Zeit ist (Orchester spielen allzu oft für ihren Stardirigenten).

Ein einstweiliges Schlusswort

Gehen wir in eine Ausstellung mit den „neuesten Wilden“ oder lesen den Bestseller eines entsprechenden Autors, dann erfreuen wir uns an der gestalterischen oder sprachlichen Freiheit, von der wir vielleicht selbst träumen, und die wir vielleicht sogar für gesellschaftlich wichtig halten. Sagen diese Künstler aber etwas, das unsere Toleranzgrenzen in Anspruch nimmt, beginnen wir sehr schnell, den Versuch zu machen, diese Freiheit mit Relativierungen zu kasteien.²⁷ Nicht jede Anwendung dieser künstlerischen Freiheit findet Gefallen, und wir verwerfen allzu schnell, was wir vorher vollmundig bejahten. Anders formuliert bedeutet dies, genau jene Zuschreibungen, die wir für relevant halten, können sich als Vorteil, aber eben auch als großer Hemmschuh erweisen. Gelungenes Teamwork signalisiert eine Kraft,

²⁷ Als Peter Handtke vor vielen Jahren mit seinem Stück „Publikumsbeschimpfung“ Furore machte, avancierte er zum Liebling der Feuilletons. Jeder lobte sein unbeugsames aber sensibles Verhältnis zur Freiheit. Als er sich entgegen des offiziellen Medientenors gegen eine Verteufelung des serbischen Volkes und gegen ein Bombardement von Jugoslawien wandte, wurde genau diese Freiheit zum Stein des Anstoßes.



Ästhetik und Schnelligkeit, die weit über die Summe der Einzelleistungen hinausgeht. Die unendlichen Schleifen von Teams sind aber auch eine Basis für großen Zeitverbrauch. Die höhere Kommunikationsdichte, die für viele Aspekte als vorteilhaft betrachtet wird, bedeutet eben auch eine erhöhte Anfälligkeit für Reibungsverluste, Kommunikationsblockaden und ähnliches mehr.

Die Aufgabe für den Berater besteht in einem solchen Prozessstatus darin, durch geeigneten Support ein Team dabei zu unterstützen, seine Kommunikationsblockaden zu beheben. Grundsätzlich sollen durch Interventionen Impulse für eine Weiterentwicklung des Systems Team gegeben werden. Sie können keine Entwicklungen vorgeben oder gar deren Ausformung vorschreiben, aber die Förderung von Dialogen, Initialzündungen für die Etablierung anderer Kulturen und Anstöße zur Trennung von allzu trivialen Vorstellungen über Kommunikationen kann und muss geleistet werden.

Die Relativierung von Zeit bemüht lässt sich sagen: Teams sind weder immer in Entwicklung noch ständig verwickelt, sondern sind dies jeweils immer nur in einem bestimmten Zeitfenster, und daher ist weitere Veränderung nicht nur möglich, sondern sogar wahrscheinlich.

Qualifizierte Berater unterstützen Teams bei der Minimierung ihres Risikos und bei der Herausbildung ihres Potentials. Qualifizierte systemische Berater tun zusätzlich gut daran, ihre eigene Bedeutung zu relativieren und sich vor der Siegesfeier in aller Form zu verabschieden.

Literaturnachweis

- Dhority, L.* (1992). Lösungen durch Dialog. Organisationsentwicklung (04), 27-30. Dörner, D. (1989). Die Logik des Misslingens. Rowohlt, Hamburg.
- Königswieser, R., & Heintel, P.* (1998a). Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement. In H. Ahlemeyer & R. Königswieser (Eds.), Komplexität managen. Frankfurt: Gabler.
- Königswieser, R., & Heintel, P.* (1998b). Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement. In K. Ahlemeyer (Ed.), Komplexität managen (S. 93-105). Frankfurt: Gabler, FAZ.
- Krause, D.* (1996). Luhmann - Lexikon. Stuttgart: Enke.
- Ludewig, K.* (1992). Systemische Therapie. Stuttgart: Klett Cotta.