

GERAMANIS OLAF

VERTRAUENSVOLLE KOOPERATION ODER DAS TEAM IST DER NATÜRLICHE FEIND DER ORGANISATION

Im folgenden Artikel geht es um die Frage, ob vertrauensvolle Kooperation in Gruppen trotz oder wegen Organisationen möglich ist. Grundlage dieser Fragestellung ist der strukturelle Widerspruch, dass Vertrauen eine individuell freie Wahl darstellt und demgegenüber Organisationen Entscheidungen vorprogrammieren. Das alte Nullsummenspiel lautet: wie viel Struktur ist innerhalb von Organisationen nötig und wie viel individuelle Freiheit ist möglich. Hierzu werden zwei unterschiedliche Perspektiven verfolgt, zum einen geht es um die Frage was ist Vertrauen und wie lässt es sich handhaben und zum anderen um den Stellenwert von Gruppen innerhalb von Organisationen. Die Zusammenführung beider Stränge führt zu der These, dass personales Vertrauen in Organisationen nur möglich ist, wenn innerhalb von Gruppen glaubwürdig die notwendigen Vertrauensspielräume zur Verfügung gestellt werden.

1. Vertrauen und Vertrautheit

Wenn man anfängt über Vertrauen nachzudenken, steht man schnell vor einer Paradoxie: Vertrauensvoll auf andere Menschen zuzugehen, erschliesst neue Beziehungen. Aber eigentlich kann man erst dann anderen Menschen vertrauen, wenn sie auch vertrauenswürdig sind. Sonst ist es blindes Vertrauen. Ist Vertrauen dann nur unter Vertrauten möglich? Aber nur vertrauensvollen Menschen zu vertrauen, ist nicht riskant. Dieses Dilemma löst sich nicht dadurch auf, dass man fragt, was zuerst da war.

Für Niklas Luhmann (1967) ist Vertrautheit ebenso wie Fremdheit eine unvermeidbare Tatsache des Lebens. Demgegenüber ist Vertrauen eine Entscheidung unter Risiko. Dieser Satz ist der eigentliche Schlüssel zur Differenzierung der Begriffe: Es beginnt mit Vertrautheit: Wenn mir etwas vertraut ist, dann ist es, als ob es immer schon so war, wie ein unbewusstes und unreflektiertes „Sosein“. Ins Bewusstsein kommt es mir erst dann, wenn es eben nicht mehr so ist, wenn es mir ungewohnt, unvertraut und fremd erscheint. Der englische Begriff „familiar“ macht dies deutlich. In die Familie wird man hineingeboren, als unhinterfragbare Tatsache des Lebens. Daran gibt es zunächst keinen Grund zu zweifeln.

Probleme stellen sich erst dann ein, wenn man bspw. feststellt, dass die Eltern keine leiblichen Eltern sind, sondern man adoptiert wurde. Die genealogische Vertrautheit verliert ihre Selbstverständlichkeit. Die Zugehörigkeit ist wählbar und entscheidbar geworden: *„Selbst wenn ich meinen Eltern weiterhin vertraue, dass sie es gut mit mir meinen, sie hätten sich ja auch gegen mich entscheiden können.“* In diesem Fall kann die Vertrautheit Risse bekommen. Vertrautheit ist also nichts, wozu man sich willentlich entschliessen kann, und nichts was sich einfach so herstellen liesse.

Demgegenüber ist Vertrauen die individuelle Entscheidung, sich in einer konkreten Situation auf einen anderen Menschen¹ einzulassen. Praktisch bedeutet dies, der Babysitterin, dem Handwerker oder dem Vorgesetzten zu vertrauen. Was genau passiert da und was macht die Besonderheit der Vertrauensentscheidung aus? Viele, vor allem psychologisch und ökonomisch orientierte Ansätze, versuchen Vertrauen ausschliesslich aus der Perspektive desjenigen zu konstruieren, der das Vertrauen vergibt: Der Vertrauensgeber. Ich vertraue dann, wenn ich entweder mutig bin, oder nichts zu verlieren habe, also die Gewinnwahrscheinlichkeit günstig für mich steht. Dann treffe ich die ultimative Vertrauensentscheidung und die

¹ Ich beschränke mich hierbei darauf, dass ich Vertrauen nur als personales Vertrauen konzipiere, d.h. von Vertrauen wird nur die Rede sein, wenn es darum geht, sich vertrauensvoll auf einen anderen Menschen oder eine kleinere Gruppe von Menschen einzulassen. In diesem Sinne kann ich keiner Institution oder der Gesellschaft als Ganzes „vertrauen“.

Sache ist bis zum Beweis des Gegenteils erledigt. Nun kann ich nur noch abwarten. In der Vertrauensforschung werden diese Überlegungen gern „Robinsonanden“ genannt, weil all die Kalkulationen von einer mehr oder weniger alleinstehenden Person – quasi auf einer einsamen Insel – getroffen werden. Diese Überlegungen gehen jedoch am Kern von Vertrauen vorbei.

Nach Georg Simmel braucht der Wissende (der über „Gewissheit“ verfügt) nicht zu vertrauen. Der völlig Unwissende kann vernünftigerweise nicht vertrauen. Das bedeutet, es braucht einen Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen gegenüber einem anderen Menschen, zwischen Vertrautheit und Fremdheit als Voraussetzung von Vertrauen als individuelle Entscheidung.

Die Vertrauenssituation lässt sich also erst dann verstehen, wenn wir das vorgegebene Umfeld mitberücksichtigen, in dem Menschen einander vertrauen oder Vertrauen verweigern. Unter absoluter Fremdheit ist Vertrauen nicht möglich, hier ist Kontrolle die einzig plausible Entscheidung. Als Fremder unter Fremden gibt es keinerlei Gewissheit über das zu Erwartende, worauf sich das Vertrauen beziehen könnte. Es braucht daher eine gewisse Vertrautheit, zumindest eine Bekanntheit im Sinne von Erwartbarkeit. Wenn Menschen nicht bereit sind, miteinander in Beziehung zu treten, sich einander nicht bekannt und einschätzbar zu machen, können sie kein Vertrauen erwerben: Einem Hasardeur, der nichts zu verlieren hat und dem alles zuzutrauen ist, kann man nur schwer vertrauen.

Menschen müssen sich erwartbar machen, um sich gegenseitig dazu einzuladen, einander Vertrauen zu schenken. Dies schafft man nur, indem man bei dem bleibt, was man über sich mitgeteilt hat, d.h. verlässlich wird. Wenn nun also die konkrete individuelle Vertrauensentscheidung immer im Zusammenhang mit der gesamten Handlungssituation – als strukturelles Apriori – gesehen werden muss, so bedeutet dies für Organisationen, dass vertrauensvolle Kooperation ein komplexes Zusammenspiel ist: Auf der einen Seite ist die Organisationsdynamik mit ihren ordnenden und formalisierten Strukturen die Stabilität und Personenunabhängigkeit bieten; auf der anderen Seite steht die je individuelle Situationsanalyse – das heisst die persönliche Einschätzung von Plausibilität für oder wider die Vertrauensentscheidung. Inwiefern unter diesen Bedingungen vertrauensvolle Kooperation innerhalb von Organisationen möglich ist oder sich nicht geradezu ausschliesst, soll anhand der folgenden Thesen erläutert werden:

Erste These: Individuelles Vertrauen war lange kein Thema

Als die gesellschaftliche Vertrautheit der Agrar- und Ständegesellschaft ihr Ende nahm, ist man in der Industriegesellschaft dazu übergegangen mithilfe von Organisationen qua Rationalität Verlässlichkeit erzeugen zu wollen. Beides sind Gesellschaftsmodelle in denen die Individuen nur als ausführende Organe eine Rolle spielen. Ihre individuelle Wahlhandlung ist weitgehend irrelevant.

Für den vergemeinschafteten, übersozialisierten vormodernen Mensch hatte „Vertrauen“ vor allem die Gestalt der Vertrautheit im Sinne von nicht hinterfragbarer Treue und Loyalität. Für den vergesellschafteten modernen Industrie-Menschen, besteht die Welt vor allem aus rationaler ökonomischer Wahlhandlung als einzige logische Option – weder hier noch dort gibt es vertrauensvoll etwas zu entscheiden.

Zweite These: Keine Verbindlichkeit ohne individuelles Risiko

Vertrauen setzt zum einen individuelle Entscheidungsfreiheit voraus und fokussiert zum anderen bewusst die individuelle Beziehungsgestaltung unter kontingenten Bedingungen. Erst diese Wahl-Freiheit erschafft das Risiko, das Vertrauen zu einer riskanten Entscheidung macht. Und zugleich schafft dieses Wagnis erst die Chance fürs Vertrauen. Der individuelle Mut, sich trotz des Risikos in die Hände des Gegenübers zu begeben, ist der Stoff, der emotionale Verbindlichkeit schafft, die auch in ihrer Dynamik kollektiv wirksam werden kann.

Dritte These: Keine Leistung ohne Verlässlichkeit

Ohne gegenseitige Verbindlichkeit, fehlen uns insbesondere in einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft die Grundlagen zur Erbringung unserer Arbeit. Wissen, Kreativität und Innovation benötigen nichts anderes als gegenseitiges Vertrauen als „Herstellungsbedingung“. Kollektive Verlässlichkeit muss folglich – wenn schon nicht mehr kollektiv zur Verfügung gestellt – immer wieder aufs Neue durch die beteiligten Individuen erzeugt werden. Das lässt sich jedoch nicht „rational organisieren“ sondern unterliegt einer sozialen Bedingtheit. Hierzu bedarf es individueller sozialer Kompetenz, die mehr ist als das Praktizieren von Benimmregeln und Empathie, die weit mehr ist als bloße Moderationstechnik. Und Seitens der Organisation bedarf es des Commitments, Spielräume zur Verfügung zu stellen, die das Herstellen solcher verbindlichen Beziehungen ermöglichen.

**2. Am Ende der alten Verbindlichkeiten –
Die ordnende Absicht der Organisation**

Einerseits ist der Weg in die Moderne aufgrund der Industrialisierung durch Individualisierung und Disembedding gekennzeichnet, was Seitens der Individuen in weiten Kreisen zu einer emotionalen Verwahrlosung führte. Andererseits war die Erfindung der Organisation sowohl deren Verursacher als auch rationaler Lösungsversuch. Die Bedeutung von Gruppen innerhalb von Organisationen und ihre eigentliche gemeinsame Unvereinbarkeit unter dem Fokus von gegenseitigem Vertrauen, lassen sich nur verstehen, wenn wir beides als Form einer Co-Evolution ansehen. Gruppe und Organisation sind zwei Seiten derselben Medaille.

Der Begriff der Organisation, wie wir ihn heute verstehen, ist relativ neu und gewinnt erst ab der zweiten Hälfte 19. Jahrhunderts an Kontur. Bis dahin war die Bezeichnung, für ein derartiges Phänomen nicht nötig. Soziale Ordnung war auch ohne Organisationen hinreichend sichergestellt, nämlich über gesellschaftliche Gruppierungen wie Dorf, Handwerkerzünfte, Adelsfamilien, d.h. über Schichten, Klassen und Eliten. Insbesondere war die vormoderne Welt durch Sozialformen geprägt, welche dem Einzelnen qua Geburt sowohl genealogisch als auch sozial eine vorgegebene Zugehörigkeit zusicherten. Über diese Zugehörigkeit wurde soziale Identität sowie ein gewisses Mass an Solidarität, Vertrautheit und Geborgenheit vermittelt. Man hatte seinen Platz und die entsprechenden Grenzen. Noch bis weit ins 19. Jahrhundert hinein hat man Gesellschaft nicht als das umfassende Ganze sondern primär als Face-to-Face-Gesellschaft gedacht. Gesellschaft konkretisierte sich in dieser Denktradition in den verschiedensten Formen des direkten und über mündliche Kommunikation gestalteten Zusammenseins von Menschen.

Max Weber, Frederick Taylor und andere klassische Organisationstheoretiker war es ein Anliegen diesen vor allem familiaristischen und feudalistischen Strukturen der Vetternwirtschaft, sowie den bäuerlichen und handwerklichen Arbeitsgewohnheiten ein anderes, ein rationaleres System entgegenzusetzen. In ihren Überlegungen waren Organisationen nicht primär Instrumente der Entfremdung, sondern vielmehr der Emanzipation, des gesellschaftlichen Fortschritts und des Misstrauens gegenüber traditionellen Konventionen der Gesellschaft. Rationalität war das Mittel, den willkürlichen Herrschaftsmöglichkeiten, der Korruption, dem Netzwerk persönlicher Günstlingswirtschaft, ein Ende zu bereiten.

Die besondere Leistungsfähigkeit von Organisationen fusste auf der konsequenten Zweckorientierung einerseits und der Kommunikationsvermeidung durch Arbeitsteilung andererseits. Durch die Formalisierung des internen Kommunikationsgeschehens konnten die Verhaltenserwartungen an die Mitarbeitenden unabhängig von deren persönlicher Befindlichkeit generalisiert und dadurch sichergestellt werden. Das bürokratische Regelwerk sorgte für stabile Routinen der Entscheidungsfindung, das jenseits der persönlichen Interessenslagen der beteiligten Funktionsträger stattfand. Die Subsystembildung war klar an einer funktionsorientierten Arbeitsteilung orientiert und mit entsprechenden Spezialisierungsmöglichkeiten

ten verbunden. Diese wurden wiederum – zunehmend technikgestützt - verkettet. Wo immer es möglich war, wurden potenzielle Zielkonflikte über Hierarchie synchronisiert und alle relevanten Aussenkontakte an der Spitze monopolisiert. Max Weber nennt diesen Vorgang „Vergesellschaftung“: Es geht um Rationalität und die Möglichkeit, zu einer gemeinsamen Vereinbarung qua willentlicher Zusage zu gelangen. Das vergesellschaftete Handeln wird wertrational an den Glauben an die eigene Verbindlichkeit, oder zweckrational an die Erwartung der Loyalität des Gegenübers geknüpft.

Die alten Institutionen wie Familie, Kirche und (vormoderne) Gesellschaft, welche kollektiv und restriktiv Vertrautheit und Verlässlichkeit produzierten, verloren zunehmend ihre Bedeutung. Die tief greifenden Veränderungen haben den ehemals tradierten Lebensformen den gesellschaftlichen Boden entzogen und individuell massive Entwurzelungserfahrungen produziert. Arbeit – und damit soziale Teilhabe – verlagerte sich in den modernen Typus von Organisation und, sowohl parallel als auch in Reaktion dazu, entstand die Ausprägung der prekären Form der modernen Kleinfamilie als privates, beziehungsorientiertes Pendant zur Arbeitswelt.

Organisationen sind damit eines der wesentlichen Produkte dieses Wandels unter dem Primat gesellschaftlicher Differenzierung. Sie sind gleichzeitig die Haupttreiber der Durchsetzung und Weiterentwicklung dieser Differenzierungsform. Ihre grosse Errungenschaft besteht darin, dass sie sich im Umgang mit einer unsicheren Umwelt bewährt haben – auch und gerade gegenüber der Unberechenbarkeit zwischenmenschlicher Beziehungen. Der Preis dieser Entwicklung ist jedoch, dass die moderne Gesellschaft infolge dieses Transformationsprozesses kein einheitsstiftendes, das Gesamtsystem integrierendes Zentrum mehr kennt. Sie besteht aus arbeitsteilig operierenden, weitgehend autonomen, auf bestimmte Funktionen spezialisierten Subsystemen wie z.B. Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Erziehungssystem etc. und schafft darüber kein koordiniertes Ganzes mehr.

3. Die Folgen funktionstüchtiger Organisationen und die Frage, wo die emotionale Wärme bleibt

Nach Luhmann (2000) kann man das Phänomen der Organisation nur verstehen, wenn man begreift, dass ihre Folgen *nicht* ihren Funktionen entsprechen. Die Formalisierung der Organisation zielt darauf ab, Verhaltenserwartungen sachlich, zeitlich und sozial zu generalisieren und darüber die Kontingenz menschlichen Miteinanders weitgehend zu vermeiden. Aus ökonomischem Rationalitätskalkül scheinen Gefühle und dabei vor allem negative Stimmungen, die Arbeit nur zu stören. Anders ausgedrückt: weil zwischenmenschliche Beziehungen immer auch mit Gefühlen wie Akzeptanz, Ablehnung, Identifikation, Sympathie und Antipathie verbunden sind, haben diese eher diffusen Beziehungen ausserhalb der Organisation zu bleiben, bzw. man muss sie bspw. mithilfe von spezifizierten Rollen „domestizieren“. In der Soziologie der 1940er/50er Jahre war insbesondere der Begriff der „Rolle“ sehr populär, weil er eben diese Nahtstelle von individueller Motivation und sozialer Stabilität beschrieb. Bis heute ist die Verwendung des Rollenbegriffs – nicht zuletzt aus dieser Tradition heraus – zumindest ambivalent.

Bereits vor Max Weber stellte Ferdinand Tönnies 1887 die Begriffe Gemeinschaft und Gesellschaft gegeneinander. Gesellschaft und Organisation werden in diesem Denken zu sozialen Räumen, auf die die moderne Erfahrung des persönlich Fernen, des Abstrakten, der Entfremdung und der sozialen Kälte projiziert werden können. Prozesse des sozialen Miteinanders, der vertrauten Gemeinschaft, oder wie später bei Max Weber der „Vergemeinschaftung“ bilden in einer unüberschaubaren Lebenswelt eine Gegenwelt. Nur hier kann man sich der Dominanz wechselseitiger Instrumentalisierung entziehen.

Prototyp der Vergemeinschaftung ist die Familien-Gemeinschaft: Im Vordergrund steht die persönliche, vertraute und prinzipiell endlose (weil genealogische) Verbindung mit einer stark

affektiv-emotionalen Komponente. Die Beziehung selbst ist wichtiger, als ihre funktionale Bedeutung, womit es gerade kein Rollenmodell ist. So mag eine Mutter zwar die „funktionale“ Mutterrolle innehaben, dennoch kann man ihr weder ihre Mutterschaft kündigen noch sie adäquat durch eine Ersatzmutter ersetzen, was dann den Stoff für Märchen bietet, in dem alle Stiefmütter böse sind. Der Mensch in seiner Beziehung zu anderen ist Selbstzweck und wird nicht primär als Mittel zu einer anderen Zielerreichung gesehen. Mitgliedschaft ist nicht anders zu denken denn als ganzheitlich-emotional und verlangt vom Individuum Unmittelbarkeit und Intimität, sowie zeitlich und inhaltlich unbegrenzte Hingabe.

Wenn sich nun jedoch Arbeit und Privatheit klar aufteilen, wenn das Soziale einerseits dem Ökonomischen andererseits getrennt gegenüber steht, dann ist die Organisation ein Ort in dem Menschen ausschliesslich gemäss ökonomischer Reproduktionsanforderungen und professioneller Leistungszusammenhänge angefragt werden. Wo gibt es dann in der modernen Welt noch Gemeinsamkeit ohne wechselseitige Abhängigkeit aufgrund einer Instrumentalisierung seitens einer gemeinsamen Sachaufgabe? Die Antwort lautet: Innerhalb von Gruppen! Die „Entdeckung der Gruppe“ als informelle Seite der Organisation sorgte bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts für erstaunliche Leistungssteigerungen (z.B. 1920 der sog. Hawthorne-Effekt oder die Relais-Montage-Testraum-Studie). Die besondere Produktivkraft der informellen Beziehungen, das gegenseitig engagierte Unterstützen hat der Beachtung von face-to-faceorientierten Vergemeinschaftungsformen neue Aktualität gegeben. Die Gruppe als Ort der Intimität und der persönlichen Beziehungen und damit als Gegenmodell zur Arbeitsorganisation war gefunden. Unter dem Begriff der Gruppe konnten die menschlichen Bedürfnisse nach einer solchen Gegenwelt subsumiert werden. Es war die Geburtsstunde der Human-Relations-Bewegung, die zum einen an die Vergemeinschaftungsformen der vormodernen Lebenswelt anknüpfen wollte, um sich zum anderen die Mobilisierung einer ganz ungewöhnlichen Leistungsmotivation zu sichern.

Die eigentliche Pointe an dieser Entwicklung ist, dass es die reine, menschenfreundliche und unschuldige Gruppe-an-sich gar nicht ohne die Organisation gab. Das soziale Phänomen Gruppe im heute gebräuchlichen Sinne² ist ein relativ spätes Produkt der gesellschaftlichen Evolution und nur in der Parallelität zur Ausdifferenzierung des modernen Typus von Organisationen zu verstehen. Die moderne Organisation bringt die Sozialform Gruppe als ihre informelle Seite selbst hervor, gleichsam als spezialisierte Kommunikationsstruktur, in der die ausgeblendete Personenseite der Mitglieder ihre Ausdrucksmöglichkeit finden kann.

Dank dieser „Re-Integration“ des Informellen wurde es möglich, die Nebenfolgen der Formalisierung aufzufangen. Man konnte die Fehler korrigieren, die entstehen, wenn Alle alles im Sinne der Organisation richtig machen und genau das eintritt, was man herstellen wollte. Die Folgen entsprechen eben nicht immer der Funktion der Organisation. Das genaue Einhalten der Regeln, bis hin zum Dienst nach Vorschrift bringt jede Organisation zu Fall. Daher muss die Organisation das Informelle re-integrieren, ohne sich zu ihm offiziell bekennen zu können. So gab und gibt es im Alltag von Organisationen immer jede Menge an Sozialkontakten, Gesprächen und Klatschbedürfnissen, an stabilen Seilschaften zur Verwaltung persönlicher Interessenlagen usw. Was liegt näher, als „die Gruppe“ als Komplement der Formalisierung von Organisationen einzuführen. Sie wird zum Gegengewicht gegen das Unsichtbarwerden der Person und ihre austauschbare Funktionalität.

4. Das Ende des Kommunikationsverbotes in der Organisation

Der Traum einer Technisierung der Organisation, die über Bürokratie läuft, das heisst auf Kommunikation nach innen verzichten kann, ist gescheitert. Oder vorsichtiger gesagt: Er trifft aktuell nur auf die Organisationsverfahren zu, die noch „rational“ abgewickelt werden kön-

² Als Arbeitsgruppe, Projekt- oder Führungsgruppe oder einfach nur, dass sich eine bestimmte Abteilung selbst als spezifische Gruppe innerhalb der Organisation definiert.

nen. Das bedeutet zugleich, dass solche Arbeitsplätze in denen lediglich rationale Arbeit geleistet wird, gefährdet sind, weil sie früher oder später vollständig an Computer abgegeben werden. Die Frage lautet, ob das, was man tut tatsächlich noch wertschöpfende Wissens- oder Dienstleistungsarbeit ist, oder ob sie sich letztlich nicht individuelle mithilfe der Neuen Medien adäquat oder besser ersetzen lässt. Zukünftig wird es viel weniger Lehrer, Ärzte, Apotheker, Rechtsanwälte, Reisebüros und Berater benötigen, weil ein Grossteil der Informationen im Netz hinreichend beschrieben und abrufbar ist. Damit liegt der grosse Erfolg von Qualitätssicherungssystemen weniger darin, dass sie unseren Erfolg sichern, als darin, dass sie uns gezeigt haben, was es heisst konsequent auf Standardisierung umzustellen. Wirklicher Mehrwert wird zukünftig nur noch dort geschaffen, wo nicht standardisierbare, nicht industrialisierbare Arbeit stattfindet.

Insofern geht es in der Arbeitswelt nach wie vor nicht um die Frage, ob sich die Menschen wohl fühlen. So hat es sich auch mit dem Phänomen der Gruppenarbeit verhalten. Die grossen Hoffnungen, die noch bis Anfang der 1990er Jahre in die Einführung von Gruppenarbeit in der Industrie gesetzt worden waren, sind weitgehend enttäuscht worden. Es reicht nicht aus, dass sich Mitarbeitende in Gruppen persönlicher angesprochen fühlen, wenn es den organisationalen Anforderungen trotz allem nicht entspricht. Je mehr sich das gesellschaftliche Umfeld von Organisationen verändert hat, desto mehr wurde die Grundarchitekturen von Organisationen selbst kontingent. Das ist der Grund warum die klassische Steuerungslogik einer bürokratisierten Hierarchie **inklusive** ihres menschenfreundlichen Pendantes „Gruppe“ aktuell auch nicht mehr funktionieren.

Um in einer hochentwickelten, globalen und interdependenten Weltgesellschaft bestehen zu können, reicht es für Organisationen nicht mehr aus, nur die eigene Expertise – sozusagen im stillen Kämmerchen vor sich hin – zu optimieren. Stattdessen muss die Binnenkomplexität erheblich gesteigert werden, um vor allem mit Ungewissheitspotentialen umgehen zu können. Es kommt darauf an, einen hohen Anteil von Nichtwissen bearbeitbar zu machen, an eine offene Zukunft anschlussfähig zu werden und das bedeutet: Die verteilte Intelligenz weitgehend autonomer Einheiten muss in einen gemeinsamen, vielfach hierarchieübergreifenden Entscheidungszusammenhang integriert werden. Diese Steigerung verlangt einerseits danach, dass die Organisation Abläufe und Routinen für die Integration höchst heterogener, in sich widersprüchlicher Lösungsperspektiven zur Verfügung stellt. Andererseits muss sie aber auch Routinen im Umgang mit Unerwartetem, mit überraschenden Ereignissen schaffen, ohne lediglich auf ein bewährtes Problemlösungswissen zurückzugreifen. Komplexität lässt sich nur mit Komplexität beantworten. Die Sehnsucht nach grundlegender Vereinfachung und längeren Verschnaufpausen im Organisationswandel bleibt endgültig illusionär.

Für diese Form von Arbeit sind wir noch lange nicht professionell genug. Wenn heute Problemlösungen nicht klappen, liegt es meist daran, dass die Personen nicht vernetzt waren, nicht miteinander geredet haben, nicht mit Herzblut bei der Sache gewesen sind. Kurz gesagt: Sie haben einander nicht genügend vertraut, um die komplexen Integrationsleistungen moderner Arbeit erbringen zu können. Das, was systemisch „Wiedereinführung der Kommunikation in die Organisation“ (Baecker) heisst, ist nichts anderes als personales Vertrauen, als ein „miteinander in Beziehung gehen“. Das, was heute zählt, ist die gelungene Rekombination individueller Leistungen zu einem wirklichen Ganzen; inklusive der Überwindung hinderlicher Strukturen durch vertrauensvolle Zusammenarbeit. Alles, was von eindeutiger Kausalität bestimmt ist, wird an Computer delegiert. Was übrig bleibt ist eine Wirklichkeit von Kommunikationsverhältnissen, die im genauesten Sinne des Wortes dort auf Vertrauen setzen, wo die Kausalität nicht mehr greift. Dazu braucht es Intuition und Empathie. Und dazu benötigen wir Vertrautheits-Verhältnisse, die es noch genauer zu beschreiben gilt.

Mit anderen Worten: Parallel zur Steigerung der organisationsinternen Binnenkomplexität nimmt exponentiell die Notwendigkeit zu, miteinander in Aushandlungsprozesse zu gehen. Diese intensiven Kommunikations- und Verständigungsprozesse sind jedoch naturgemäss

konfliktbehaftete. Wenn Menschen ernsthaft aufeinander angewiesen sind, werden die individuellen Unterschiede, die zwischen ihnen bestehen, bedrohlich. Es gibt kaum mehr Hierarchien und noch weniger exakte Aufgabenbeschreibungen, so dass sich die Mitarbeitenden auch nicht mehr hinter Rollen oder Programmen verbergen können und gleichsam „nackt“ miteinander etwas tun müssen.³

Im Interesse der Organisation müsste „organisiertes Einander-Vertrauen“ als neue Formen der Unsicherheitsabsorption generiert werden, damit dadurch höhere Komplexität bearbeitbar wird. Dies ist allerdings aus zwei Gründen nicht möglich: Erstens: ist die Art und Weise solche Vertrauensbeziehungen einzugehen nach wie vor eine ständige Quelle für Irritationen, weswegen sie ja seinerzeit aus den Organisationen verbannt wurde. Zweitens handelt es sich bei Vertrauen um eine individuelle Entscheidung, die nur freiwillig zur Verfügung gestellt werden kann. Je mehr Vertrauen erreichen werden soll, desto mehr wird es vereitelt. Ebenso verhält es sich mit der Aufforderung spontan oder ganz natürlich zu sein. Je angestrebter man es versucht, desto unnatürlicher wird das Verhalten. Damit verkommt die Natürlichkeit ebenso wie letztlich das Vertrauen zur Pose⁴. Vertrauen lässt sich nicht nur nicht erreichen, sondern wird durch Planung und Steuerung – kurz durch Management zunichte gemacht, weil der Zufall und das Unentschiedene keine Rolle mehr spielen. Vertrauensspielräume sind erst dann glaubwürdig, wenn man die Möglichkeit hat, scheitern zu können.

Damit ist Vertrauen nicht die Lösung sondern das Problem. Die Organisation verlangt etwas von ihren Mitgliedern, was sie legitimer Weise gar nicht verlangen kann. Um es allerdings dennoch zu ermöglichen, delegiert sie es aktuell an „die Gruppe“! Diese neue komplexe Anforderung an Gruppen ist allerdings etwas völlig anderes, als die „alte“ unreflektierte informelle Gruppe aus Industriezeiten.

5. Das Team als aufgeklärte Verknüpfung von individuellem Vertrauen und organisationaler Hierarchie

„Ich finde es sehr erstaunlich, dass Führungskräfte auf sehr hoher Ebene den Kommunikationsprozess zwischen Menschen nicht verstehen, dass sie auch Gruppendynamiken nicht begreifen. Sie wissen nicht, wie man Sitzungen leitet, sie sind in einem erstaunlichen Masse inkompetent im zwischenmenschlichen Umgang.“ (Lernen, den Wandel klug zu gestalten / Ein Interview mit Edgar Schein, in ZOE 1/2011)

Teams, so wie sie heute in Organisationen vorkommen, haben nichts mit dem zu tun, was als Dialektik von formaler und informaler Organisation diskutiert wurde. Sie sind auch nicht mehr Ort der Vergemeinschaftung, an dem man sich um seiner selbst willen angenommen fühlt. Faktisch sind Teams heute unverzichtbare Elemente der formalen Organisationswelt, und man hat sich mit ihrer nach wie vor hohen Störungsanfälligkeit zähneknirschend abgefunden. Teams sind die „Diven“ der Organisation. Im Gegenzug fungieren sie - in systemischer Diktion - als wichtige Adresse für die Zurechnung von Entscheidungen und deren Konsequenzen; worin man anerkennt, dass nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Teams Entscheidungen treffen können. Nach Baecker sind Team und Hierarchie komplementäre Erscheinungsformen des Prozessierens von Entscheidungen, die einander, in ihren jeweiligen Selbstgefährdungspotentialen, wechselseitig kontrollieren. Gerade das gekonnte Managen dieses höchst widersprüchlichen Miteinanders bewirkt die besondere Leistungsfähigkeit heutiger Organisationen.

³ Noch verwirrender ist es, wenn sich in Matrix-Organisationen Hierarchie, Aufgaben und Kompetenzen vollkommen überlagern und plötzlich Abteilungsleiter Projektbeteiligte sind und im Projekt von einem Sachbearbeiter geführt werden sollen.

⁴ Es sind wichtige Zustände, die wir unweigerlich verfehlen, wenn wir sie (direkt) intendieren: Unschuld, Naivität, Vergessen, Spontaneität, Humor, Glück und Lebenskunst.

Damit Teams diese Aufgabe meistern können, müssen sie in der Lage sein die Bedingungen ihres gemeinsamen Handelns mitdenken und handhaben zu können, ohne dass sie als Sozialkörper aufhören zu bestehen oder sich in der Organisation auflösen. Auf diesem Niveau stellen sie eine ausserordentliche evolutionäre Leistung dar, und ihre Existenz ist alles andere als selbstverständlich. Damit dies gelingen kann, benötigt es zwei Steuerungsformen. Zum einen eine zweckbezogene Steuerung, die darauf abzielt, das vorgegebene organisationale Arbeitsziel bestmöglich zu erreichen: Damit steht Funktionalität im Vordergrund. Zugleich braucht es eine selbstzweckbezogene Steuerung, damit sich das Team überhaupt als handlungsfähiger, autonomer Sozialkörper konstituieren kann und Kategorien eingeübt werden, die dem nachhaltigen Überleben des Teams dienen. Damit diese Selbstzweckbezogenheit wirksam werden kann, braucht es soziale „Spielräume“, um den Selbstwert als Team immer wieder aufs Neue etablieren und erhalten zu können. Hier gilt es, mehr Aufmerksamkeit auf die Menschen und ihre Interaktionen, auf Kooperation und Dialog sowie auf das Wechselspiel zwischen Individuum und Team zu richten.

Geglückte Teamentwicklung, in der Individuen sich angesprochen fühlen und als solche vorkommen, braucht eine Form von „aufgeklärter Einigkeit“. Hierzu müssen Führungskräfte viel Bewährtes aufgeben und andere Formen des Organisierens und Koordinierens ausprobieren als nur internen Wettbewerb und harten Individualismus. Denn wenn die Berufsrealität vor allem aus Misstrauen und einem Kampf aller gegen alle um Positionen und Arbeitsplätze besteht, werden die Mitarbeiter am Bestehenden festhalten, weil die gewohnten Abläufe für mehr Sicherheit bürgen und Identität stiften. Das bedeutet zunächst, das Dilemma der Führungskräfte selbst anzuerkennen und die kulturellen Standards zu verstehen, mit denen die meisten Manager gross geworden sind. Nach wie vor halten sich hartnäckig die Irrtümer, dass sich harte Konkurrenz und Kooperation einander *nicht* ausschliessen, dass Einzelleistung und Erfolg immer individuell zurechenbar sein müssen und dass die Idee der Verkollektivierung das eigene Streben nach Autonomie bedroht. „Aufgeklärte Einigkeit“ innerhalb von Teams stellt sich diesen Irrtümern der Unvereinbarkeit entgegen. Zusammenarbeit und Beziehungsbildung sind pragmatische Notwendigkeiten und weder sozialromantische Ideologien noch dumpfe Motivationstechnik. Es geht genau nicht darum ein undifferenziert-diffuses Wir- und Einigkeitsmachtstark-Gefühl zu inszenieren.

So gibt es mindestens zwei Sorten von „Einigkeit“:

- Das erste „Wir-Gefühl“ macht zwar stark nach aussen, ist aber als unaufgeklärtes Einigkeitsgefühl schwach nach innen und sich selbst gegenüber blind. Es wirkt im Sinne der zu Beginn des Artikels beschriebenen Vertrautheit und wird vor allem durch das kollektive Unbewusste der Gruppe gesteuert. Darüber nimmt es alle in seinen Sog. Früher oder später jedoch kommen die Individuen dahinter, dass die Vertrautheit durch Ausblenden erreicht wurde. Die Unterschiedlichkeit der Individuen, wurde nicht thematisiert, sondern nivelliert oder qua Rollenvorgaben wegsortiert.⁵
- Das zweite „Wir-Gefühl“ ist ein sehendes Einigkeitsgefühl, das sich selbst gegenüber frei macht.⁶ Diese Einigkeit setzt sowohl Individualität als auch Subjektivität in sozialen Situationen voraus: Die Individuen müssen rational ansprechbar sein und sich ebenfalls trauen, ihre Gefühle zu äussern. Zugleich muss die Gruppe ein Bewusstsein über sich selbst haben, d.h. über ihre jeweilige Konstellation, über die Situation, in der sie sich befindet, über ihre Zusammensetzung etc. Sie muss, unabhängig von ihrem organisationalen Auftrag, sowohl die Verfasstheit der Individuen als auch die Befindlichkeit der Gruppe als Ganzes reflektieren können. Damit kommt zur individuellen Komplexität die Eigenkomplexität der Gruppe hinzu.

⁵ Dies lässt sich regelmässig bei Gruppenbildungsprozessen erleben, in denen sich Gruppen sehr schnell finden. Zu Beginn haben sie das Gefühl, dass sie schon enorm viel leisten. Wenn jedoch die erste Euphorie verflogen ist, steht man vor der Entscheidung, ob man weiterhin so tut, als ob alles noch immer vertraut, einige und harmonisch ist oder ob man sich auf die Differenzierung einlässt.

⁶ Freiheit wird hier verstanden als die Anwesenheit von Alternativen.

Aber auch den Individuen selbst wird in Teams viel abverlangt, was sich nicht allein mit der Forderung nach sozialer Kompetenz und emotionaler Intelligenz abtun lässt. Zumal wir uns in einer Situation zweier widersprüchlicher Entwicklungen befinden: Einerseits haben wir noch immer wenig Übung darin, Individuelles, Privates und Subjektives zu artikulieren. Noch vor 20 Jahren war es undenkbar für Führungskräfte über Gefühle wie Angst und Überforderung zu sprechen. Andererseits ist es heute durch Coaching und Psychoboom offiziell „erlaubt“, Outing und Nabelschau zu betreiben. Die „Tyrannei der Individualität“ wird mitunter absolutistisch und erpresserisch mit Sätzen wie: „Ich fühle das eben so!“, „Mein Gefühl sagt mir...!“ Damit allein ist es eben nicht getan. Nur individuelle Gefühle ohne Brücke zur realen Situation der Gruppe drohen leicht zu Sentimentalismus und Unechtheit zu werden. Gruppen bekommen sehr schnell raus und reagieren ungeheuer sensibel, wenn es sich um blasse Erzählungen aus der Vergangenheit, narzisstische Selbstdarstellungen oder nicht ernstgemeinte Spielereien handelt. Sie hören vor allem dann zu und akzeptieren solche Gefühle, die tatsächlich das Beziehungsgefüge der Gruppe betreffen, also solche, für die sich weitere Gruppenmitglieder als Mitverursacher auch zuständig fühlen. Es braucht die Brücke zwischen Gefühl und Erkennen zwischen Emotionalität und Rationalität, damit man nicht bloss „über“ etwas, sondern aus etwas „heraus“ redet, wovon sich andere angesprochen fühlen.

Und wenn nun so oft und ungeniert von Gefühlen die Rede ist, so ist ein weiterer wichtiger Punkt anzuführen. Denn auch der Umgang mit Gefühlen innerhalb von Organisationen ist alles andere als erlernt. Wenn es darauf ankommt, dass sich Individuen ihrer Gefühle bewusst sein müssen, so müssen sie darüber hinaus erkennen, dass Gefühle keineswegs nur etwas ausschliesslich Individuelles sind. Gefühle treten zwar „in“ den Individuen auf, sie allein sind aber nicht ausschliesslich deren Entstehungsursache. Diese Einsicht entlastet von der ursprünglichen Befürchtung, dass Gefühl nur etwas zutiefst Individuelles und Unansprechbares sind, was nur Individuen haben und was nur sie betrifft. Dank eines boomenden Marktes an Organisations- und Familienaufstellungen haben bereits viele Menschen erfahren können, dass Gefühlsdynamiken deutlich spürbar in den Organisationen und Positionen stecken und auch dort belassen werden können, wenn man seine Rolle wieder abgibt. Wenn das Teammitglied bemerkt, dass Gefühle nicht nur seine eigene Sache sind, es zur Kenntnis nehmen muss, dass es allein gegenüber seinen Gefühlen gar nicht frei sein kann, wird es selbst freier, damit umzugehen. Es ist nicht mehr seine Aufgabe, allein mit seinen Gefühlen „fertig“ zu werden. Damit bekommen die Gefühle den Ort zurück, den sie veranlasst haben. Und dort werden sie auch thematisierbar. Wenn also Gefühle in Situationen und Strukturen entstehen, dann sind Organisationen sowieso Ort der Gefühle.

Aus Teilnehmern einer Interaktion werden Teammitglieder, die mit dem „Wir“-Sagen-Können sich selbst als soziale Einheit begreifen. Es entsteht so eine Einheit, die reflektiert ihre eigenen Grenzen ausprägt und diese reproduzieren kann, und zwar auch dann, wenn sich die Mitglieder gerade nicht sehen. Derartige Teams schaffen eine spezifische Erwartungssicherheit durch ein hohes Mass an wechselseitigem persönlichem Vertrauen als funktionales Äquivalent zu dem, was Formalisierung und Hierarchisierung in Organisationen leisten. Das Team kann unter bestimmten Bedingungen ein Hybrid von Kooperation und Organisation werden, wenn es diese eigene Qualität erwirbt. Hierbei muss sich Freiheit und Selbstbestimmung nicht mehr nur auf Einzelpersonen beziehen sondern es ist auch auf Gruppen übertragbar. Dann gibt es so etwas wie „kollektive Freiheit“. Allerdings gibt es diese nicht von vorneherein und nicht als Dauerzustand in Organisationsform, sie muss erst erarbeitet und immer wieder aufs Neue am Leben erhalten werden: unter der Prämisse, dass sich die Sozialgebilde vor Ort immer wieder auf sich selbst einlassen und Räume und Ressourcen zur Verfügung hat, in denen dies möglich ist. Ansonsten wird aus Kontextsteuerung, Freiheit und Verantwortung nichts.

Das ist das eigentlich Neue, dass beide Seiten – Das Team und die Organisation – offiziell nebeneinander existieren dürfen. Nicht trotz, sondern dank Ihrer gegenseitigen „Feindschaft“. Sie müssen schlicht anerkennen, dass sie ohne einander gar nicht auskommen! Das ist beileibe keine Liebensheirat. Denn nur unter beträchtlichem Leidensdruck sehen Organisationen ein, dass sie auch gut funktionierende Teams brauchen, trotz der bisweilen verbreiteten Meinung, dass in Wahrheit Teams und Gruppen Nester von kollektivem Widerstand und egoistischen Umtrieben sind.

6. Was konkret notwendig zu tun ist, um Teams arbeitsfähig zu machen

Der Aspekt der Freiheit ist innerhalb dieses Textes mehrfach vorgekommen. Personales Vertrauen ist nur unter Entscheidungsfreiheit innerhalb eines vertrauenswürdigen Kontextes möglich. Menschen müssen sich zunächst einander bekannt und erwartbar gemacht haben, sie müssen die Bereitschaft haben, sich aufeinander einzulassen um sich vertrauen zu können. Wenn es dem Team als Ganzes gelingt, gemeinsam zu einer aufgeklärten Einigkeit zu kommen, so schafft es dadurch die Voraussetzungen und den Nährboden, der gegenseitiges Vertrauen nicht nur möglich sondern wahrscheinlich werden lässt. Damit geht es innerhalb von Teams um einen Akt der Selbstvergewisserung, um das Setzen von „bewusster Kollektivität“ – als Bedingung für Selbststeuerung schlechthin, und dies innerhalb der Organisation.

Die Fähigkeit zur Selbstthematisierung kann nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden, und bedarf eines eigenen Lernweges sowohl des Individuum als auch der daran interessierten Teams und Organisationen. Das Zentrale, das Teams lernen müssen, um zu dieser aufgeklärten Selbstorganisationsfähigkeit zu gelangen, entspricht den Lerneffekten⁷, die sich bei der Erforschung von Gruppen in den 1960er Jahren eingestellt hatten – und die seinerzeit zur methodischen Anwendung des gruppenspezifischen Settings in der Trainingsgruppe (T-Gruppe) führte. Die Ziele waren der Erwerb von Fähigkeiten (Kompetenzen) Gruppenprozesse zu beobachten, zu erkennen, sie zur rechten Zeit zu benennen. Und mit anderen Wahrnehmungen zu einer gemeinsamen Sichtweise zu verdichten. Zum Zweck eines kollektiven Selbstbewusstseins. Das ist für die eigene Steuerung Voraussetzung. Nicht einzelne Individuen, Autoritäten, Situationen, bewusstlos gehaltene Normen, Muster, Affekte etc. sollen Gruppen bestimmen, sondern diese sich selbst und insgesamt aus dem jeweils erworbenen Bewusstsein dessen, was sie sind. Selbstbestimmung läuft also über Selbstdiagnose; wo stehen wir, was bestimmt uns, treibt uns, lässt uns zögern und starrer werden, was davon wollen wir, dass es so bleibt, was wollen wir verändern.

Lässt sich diese ursprüngliche Idee einfach so auf heutige Teams übertragen? Welchen Weg müssen sie gehen, um das Ziel kollektiver Autonomie zu erreichen? Oder um es mit anderen Worten auszudrücken: Wie schaffen es Teams wirklich zu einem gemeinsamen Team-Spirit zu kommen, der sie zu Höchstleistungen motiviert? Dazu muss man das Rad nicht neu erfinden, aber es ist nach wie vor nicht einfacher zu haben als damals. Peter Heintel (2008) hat vier Schritte dargelegt, die Trainingsgruppen vollbringen müssen, um arbeitsfähig zu werden und letztlich fassen diese Schritte das zusammen, was bisher beschrieben wurde und in der Folge kommt es darauf an, diese Schritte auch heute in Teams umzusetzen und Spielräume zur Verfügung zu stellen, in denen diese Ausdifferenzierung möglich ist:

Erstens: Anerkennung des Individuums als autonome Instanz

So wie die Organisation nicht an der Gruppe interessiert ist, so ist die Gruppe als Ganzes, als realer Sozialverband an einer allzu deutlichen Autonomie des Individuums nicht interessiert. Auch in diesem Fall spiegelt sich die alte Unvereinbarkeit von Individuum und Kollektiv als mutmassliche Nullsumme wider. Ein zu viel an individueller Einzigartigkeit verhindert Zu-

⁷ die ursprünglich keineswegs so intendiert waren. Das Lernsetting diente ausschliesslich der Selbsterforschung von Gruppen, in der Hoffnung darüber zu einer demokratischen Aufklärung zu gelangen.

gehörigkeit, ein zu viel an Kollektivität erdrückt die individuelle Kraft. Zugehörigkeit verlangt Anpassung, sowie die Standards der Gruppe zu vertreten und zu verteidigen. Das Individuum hat sich zu unterwerfen, was nicht deutlicher im Begriff des „Subjekts“⁸ zum Ausdruck gebracht werden kann. Angepasst lebt es sich leichter, selbst wenn nicht alles stimmt. Zugleich muss die Gruppe die individuelle Autonomie akzeptieren als Ort der Selbstdifferenz und ebenso muss das Individuum seine Autonomie wahrnehmen ohne zu sehr darauf zu beharren.

Zweitens: Institutionalisierte Situations- und Prozessanalyse

Es ist keineswegs selbstverständlich Situationsanalyse zum selbstverständlichen „Begleitinstrument“ von Organisationen zu machen – vor allem dann nicht, wenn wir mehr oder weniger aktionistisch im operativen Modus sind. Weder arbeiten wir dann auf zwei Ebenen gleichzeitig, noch glauben wir, dass die Thematisierung von Prozessen tatsächlich „etwas bringt“. Bei Konflikten halten selten alle zusammen inne, beziehen emotionale Distanz und analysieren gemeinsam. Man streitet lieber als gemeinsam möglichen Ursachen nachzugehen.

Damit kollektive Autonomie wahrgenommen werden kann, muss nicht immer und überall reflektiert werden. Es gilt jedoch gerade in Anfangs- und Übergangssituationen Prozessanalyse und Feedback-Prozesse zu institutionalisieren. Diese sozialen Zeiten müssen zu Spielräumen der Beziehungsklärung werden.

Drittens: Entscheidung über gemeinsame Sichtweise

Analyse ist das eine, die unterschiedlichen Sichtweisen zu vergemeinschaften, um eine „soziale Wahrheit“ zu konstituieren, ist das andere. Hierfür braucht es Konsensprozesse. Kollektive Autonomie ist nur über Konsens erreichbar. Das Kollektiv ist nur dann autonom, d.h. sich selbst reflektierend steuernd, wenn alle Mitglieder in ihm zur gemeinsamen Selbstbestimmung kommen.

Letztlich geht es um Konsensprozesse, mit dem Ziel einen Konsens in der Gruppe zu ermöglichen, der von der gesamten Gruppe getragen wird, ohne dass er eindeutig eins zu eins auf die individuellen Interesse der Mitglieder reduzierbar wäre.

Viertens: Gemeinsam Steuerung der weiteren Prozesse

jeder erreichte Konsens stärkt die Gruppe in ihrer Fähigkeit, sich ihren weiteren Prozess selbst zu gestalten. UND er ist ständig gefährdet, einmal aus sich selbst heraus: weil Individuen unterschiedlich sind sowie durch Veränderung der Rahmen- und Umweltbedingungen.

Je differenzierter das Team als Ganzes und die Mitglieder selbst sichtbar und ansprechbar werden, je mehr sich also die Fähigkeit zur Selbstreflexion der eigenen Teamwirklichkeit ausgestaltet, desto grösser werden der Verhaltensspielraum und die Breite der Identifikationsmöglichkeiten der Einzelnen innerhalb des Teams. Damit wächst zugleich auch die Flexibilität im Umgang mit Funktionen und Rollen und umso stärker kann das kreative Potenzial einzelner bei der Lösung von Aufgaben zur Geltung kommen. So kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in einem Team über die Zweckrationalität der Erreichung eines bestimmten Zieles hinaus für die Mitglieder zu einem Lebensraum eigener Sinnhaftigkeit werden. Dieser ermöglicht seinerseits persönliche Identifikation und das Erreichen einer eigenen Identität als Team. In dieser Folge kann die Arbeitsfähigkeit als Team qualitativ gesteigert werden und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, die im Team, an dem sie teilhaben persönlich vorkommen. Ebenfalls nimmt die Identifikation mit dem Unternehmen über den Umweg der Zugehörigkeit zum Team zu.

⁸ Subjekt: lat. subiectum: das Daruntergeworfene

Organisationale Verlässlichkeit und gegenseitiges Vertrauen sind Werte, die einen Kontrapunkt zur Beliebigkeit aktueller Veränderungen setzen könnten. Eine vertrauensvolle Kooperation im Unternehmen als Führungsziel zu erreichen, würde bedeuten, dass alle Beteiligten gleichermaßen der Meinung sind, dass individuelle und Team-Leistungen anerkannt werden, und dass sie selbst zu dieser Anerkennung beitragen können. Innovation ist niemals die alleinige Leistung eines heroischen Unternehmers oder superkreativer Personen, sondern immer auch ein sozialer Prozess. Das macht ihn schwierig und potenziell unvorhersehbar. Insofern ist die heutige Form von Arbeit weniger eine ökonomische, als vielmehr eine soziale Herausforderung, die es aktiv zu gestalten und zu verantworten gilt.

Es hat eine lange Tradition, das soziale Phänomen primär als Sache von heroischen Einzel-Personen mit besonderen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften zu sehen (visionäre Kraft, Begeisterungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Charisma etc.). Diesem „heroischen“ Selbstkonzept der Führenden korrespondiert ein konsequent instrumentelles Verständnis von Organisationen und hat nichts mit einer lebendigen Team- und Vertrauenskultur zu tun. Es führt nur zu einer permanenten Selbstüberforderung und damit zu einer Unterversorgung der betroffenen Organisationen mit angemessenen Arbeitsleistungen. Daran gilt es etwas zu ändern ...

- Baecker Dirk, 2010: Wie in einer Krise die Gesellschaft funktioniert, in: Revue für postheroisches Management, Systemische Risiken, Heft 7 S. 30-43
- Brocher Tobias, 1999: Gruppenberatung und Gruppendynamik, Leonberg
- Geramanis Olaf, 2002: Vertrauen – die Entdeckung einer sozialen Ressource, Stuttgart
- Heintel Peter, 1996: Das T-Gruppen-Modell und seine Bedeutung für (systemisches) Organisationslernen, in: Schwarz/ Heintel/ Weyrer/ Stattler, Gruppendynamik,
- Heintel Peter, 2008: Über drei Paradoxien der T-Gruppe, in: ders (Hrsg.), betrifft: TEAM, Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden
- König Oliver, Schattenhofer Karl, 2006: Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg
- Krainz Ewald E. 2008: Gruppendynamik als Wissenschaft, in: in: Heintel Peter (Hrsg.), betrifft: TEAM, Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden
- Kühl Stefan, 2011: Organisationen / Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden
- Luhmann Niklas, 1989: Vertrauen / Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart
- Luhmann Niklas, 2000: Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden
- Rechten Wolfgang, 1999: Angewandte Gruppendynamik, Weinheim
- Sader Manfred, 1991: Psychologie der Gruppe, Weinheim und München
- Wimmer Rudolf, 2007: Die Gruppe – ein eigenständiger Grundtypus sozialer Systembildung? Ein Plädoyer für die Wiederaufnahme einer alten Kontroverse, in: Aderhold Jens, Kranz Olaf (Hrsg.) Intention und Funktion / Probleme der Vermittlung psychischer und sozialer Systeme, Wiesbaden
- Wimmer Rudolf, 2008: Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen T-Gruppe, in: Heintel Peter (Hrsg.), betrifft: TEAM, Dynamische Prozesse in Gruppen, Wiesbaden
- Wimmer Rudolf, 2011: Die Zukunft des Change Management, in: Zeitschrift Organisationsentwicklung Nr. 4/ 2011 S. 16-20