

Martin Gössler: Teambberatung - eine Landschaft des Widerspruchs

Erschienen in: Heilinger, A. et al (2004) : Brush up your tools! Aus der Werkstatt von Supervision und Coaching. Studien Verlag

Sieben kreuz- und quergedachte Thesen

These 1: Das Konzept Teamarbeit ist in der Rezession

Zusammen mit anderen Führungs- und Organisationsleitbildern versprach das Konzept Teamarbeit in den 80iger und 90iger Jahren viel: Mehr Produktivität, mehr Innovation, mehr Selbstregulation, mehr Arbeitszufriedenheit. Mancherorts wurde gar das Ende der Hierarchie verkündet.

Der Euphorie ist vielerorts Ernüchterung gewichen. Ehemals revolutionäre Teamkonzepte wie das der teilautonomen Arbeitsgruppen entschlafen sanft¹. Vermehrt melden sich KritikerInnen zu Wort, die den Mythos Teamarbeit scharf aufs Korn nehmen². Und das Wort „Teamgeist“ zaubert in machen Organisationen ironisches Lächeln in die Gesichter der MitarbeiterInnen: Die Realität wurde dem Anspruch nicht gerecht.

Teamarbeit ist nicht nur ein populäres Konzept zur Zusammenarbeit in Organisationen – wie andere Organisationskonzepte auch ist es Mode und Produkt. Nach Kisser³ haben Managementkonzepte ihre ProduzentInnen (vorwiegend BeraterInnen), ihren Markt und ihren empirisch nachweisbaren Produktlebenszyklus. Das gilt auch für das populäre Konzept Teamarbeit: Auf den Hype folgt die Rezession.

Ich halte diese Perspektive für Beratung wichtig: Schließlich prägen die gängigen Moden stark die mentalen Landkarten der beteiligten Akteure. Die eigene Arbeit schwimmt sozusagen in einem Feld mehr oder weniger ideologischer und modischer Diskurse, die sich über AuftraggeberInnen, SupervisandInnen und vor allem über SupervisorInnen in den Beratungsprozess vermitteln.

These 2: Der Enttäuschung geht die Täuschung voran

In seiner dominierenden Fassung versprach das Konzept Teamarbeit die Überwindung der zunehmend dysfunktionalen Nebenwirkungen hierarchischer Steuerung wie Innovationsresistenz, Inflexibilität oder Demotivation. In der Regel wurde davon ausgegangen, dass Teamarbeit additiv und kompensierend traditionellen Organisationsformen hinzugefügt werden kann – eine Annahme, die über die „wesenhafte Unverträglichkeit“⁴ der Systemformen Gruppe und Organisation hinwegtäuscht:

„Gruppen und Organisationen folgen jeweils völlig verschiedenen Strukturmustern. Während erstere von direkter Kommunikation, der Bedeutung von Personen und von Bindung und Vertrauen geprägt sind, ist das strukturelle Ordnungsprinzip der Organisation die Hierarchie mit unpersönlich-abstrakter, indirekter und ungleicher Kommunikation, Funktionsspezialisierung und Arbeitsteilung.“⁵

These 3: Die Mode Teamarbeit ist (war?) auch nützlich

Moden sind schlecht – könnte man jetzt ja folgern. Jansen⁶ hingegen analysiert die Bedeutung von Moden für Beratung und Management und kommt zu dem Schluss, dass Moden eine funktionale Bedeutung im Alltag von Organisationen haben: Sie vereinfachen unüberschaubare Komplexität und machen organisationale Paradoxien und Widersprüche handhabbarer.

Viele populäre Organisationsleitbilder thematisieren implizit diesen oft sehr schmerzhaften Widerspruch zwischen Mensch/Gruppe und Organisation: Meist in der Weise, dass der eine Pol forciert und der andere ausgeblendet wird. Ob nun Business Reengineering, Lernende Organisation, Organisationsentwicklung, Total Quality Management oder eben Teamarbeit – jedes dieser Konzepte verspricht in unterschiedliche Weise organisationale Hegemonie, wenn nur den eigenen Empfehlungen gefolgt wird. Der Preis für den Nutzen von Einfachheit liegt in den Kosten der ausgeblendeten Themen und des bald einsetzenden Glaubwürdigkeitsverlusts.

These 4: Das ausgeblendete Thema ist die Brillanz des Prinzips Hierarchie

„Team ist besser als Hierarchie“ lautet eine weit verbreitete Alltagstheorie. Gruppen sind nun mal – auch für viele BeraterInnen - meist emotional positiver besetzt als Organisationen: „Mit dem Begriff Gruppe wird Wärme, Buntheit, Kreativität, Emotionalität, Heimat assoziiert, mit dem Begriff Organisation Ordnung, Starre, Unpersönlichkeit, Macht, Politik und Sachlichkeit“⁷.

Die Mode Teamarbeit greift diese Bewertung in forcierter Weise auf und bezieht viel Energie aus der Ablehnung des Alten - der knöchernen Hierarchie - und dem Versprechen eines besseren Neuen. Die implizite und oft recht subtile Abwertung der Organisation mit ihren hierarchischen Mustern – so meine Vermutung – rächt sich. Ergebnisse solcher Gruppenprozesse bleiben meist ohne nennenswerte Relevanz im Alltag der Organisation.

Und diese Abwertung wird der Brillanz der Erfindung des Koordinationsprinzips Hierarchie nicht gerecht: Wie Nobelpreisträger Herbert Simon⁸ dargestellt, wird erst durch Hierarchie mit deren Kommunikationseigenheiten ein hohes Maß von Komplexität bearbeitbar gemacht. Durch Hierarchie sind Organisationen zu komplexen Leistungen fähig. Dazu benötigt sie auch unliebsame Dinge wie schriftliche Arbeitsanweisungen, undemokratische Entscheidungen oder das Formular A43B12. Ohne Hierarchie keine Organisationen. Ohne Organisationen keine Turbinen, Steuerbescheide und Gummibärchen. Daher verdient auch das Formular A43B12 ein klein wenig Respekt.

These 5: Supervision ist eine gutes Mittel für NPO's – manchmal mit Nebenwirkungen

Supervision – so meine These – gestaltet den Grundwiderspruch Organisation - Gruppe mit. Ob sie will oder nicht. Gerade wenn sie es nicht will, tut sie es vielleicht in besonderer Weise und besonders effektiv. Über mögliche Wirkungen und unerwünschte Nebenwirkungen (über die in der Regel keine Gebrauchsinformation oder Apotheke informiert) von Supervision in Non Profit Organisationen geht es nun in dieser These.

NPO's vollziehen ihren Daseinszweck in überwiegender Weise mittels direkter Kommunikation mit KlientInnen. Die für Organisationen typische funktionale, formalisierte und entfremdete Kommunikation stößt daher in diesen Organisationen eher auf Widerstand und Unverständnis als in Profit Organisationen⁵. NPO's sind mit oft hochgradig divergenten Erwartungen unterschiedlicher Umfeldgruppen befasst. Insbesondere divergente Logiken von GeldgeberInnen auf der einen Seite und KlientInnen auf der anderen Seite reichen weit in die Organisationen hinein und gestalten die internen Konfliktlinien. Bearbeitet werden diese Widersprüche unter anderem durch Arbeitsteilung: Die Basis ist eher für die KlientInnen, das Management vor allem für die anderen Umfeldgruppen zuständig.

Die Beratungsform Supervision hat mit ihren historischen Wurzeln im NPO Sektor spezifische Eigenheiten entwickelt, die zu diesem Organisationsmuster passen. Eine Eigenheit ist die verbreitete Praxis, dass von den Inhalten und Ergebnissen der Supervision vorgeordnete Instanzen nichts oder nur in recht gefilterter, aufbereiteter Weise erfahren sollen. „Vertraulichkeit“, so die Annahme, ist notwendig, um Supervision möglich zu machen. Dies wird nicht selten von allen Beteiligten in sich gegenseitig verstärkender Weise am Leben gehalten. Das Management legt selbst die Ohren an, wenn's um die Ergebnisse von Supervision geht.

Vertraulichkeit ist oft bei Teamsupervision, aber noch häufiger bei Fallsupervisionen üblich. Was aber doch auch recht paradox ist: Schließlich vollzieht die Organisation in den supervidierten Fällen ihren ureigenen Zweck – es handelt sich um die Kernprozesse der Organisation. Wieso darf die Organisation nichts von sich selbst erfahren? Wäre es in einer Gummibärchenfabrik denkbar, dass eine BeraterIn in das Werk marschiert und mit den ArbeiterInnen unter strikter Vertraulichkeit über das Gummibärchenmachen reflektiert?

Eine wesentliche Nebenwirkung dieses Zusammenspiels Supervision - Organisation besteht in der forcierten Betonung von Grenzen innerhalb der Organisation - insbesondere zwischen Teams an der Basis und dem Management. Diese Forcierung organisationaler Nichtkommunikation kann nun durchaus funktional sein – Supervision hilft bei der Kreation unterschiedlicher Welten innerhalb der Organisation um Widersprüche auszuhalten, die aus divergenten Welten im Umfeld in die Organisation hineinreichen.

Schwierig wird es allerdings dann, wenn sich die externen Widersprüche verschärfen und zunehmend paradoxe Anforderungen an NPO's herangetragen werden - so zum Beispiel die nun schon recht weit verbreitete Erwartung „Liefere mehr Betreuungsqualität um weniger Geld!“ NPO's sind dann – oft um den Preis des eigenen Überlebens – gezwungen, auf diese Anforderungen Antworten zu finden. Antworten, die oft nur möglich sind, wenn sich die internalisierte Geldgeberlogik (oft vertreten durch das Management) und die internalisierte Klientenlogik (oft vertreten durch die Basis und interne Fachexperten) einander verständlich machen können, Konflikte aushalten und gemeinsam um Lösungen ringen. In einer Organisation, die starke interne Grenzen etabliert hat, kann diese ohnehin sehr anspruchsvolle Kommunikation extrem schwierig werden. In der Praxis wird sie oft erst gar nicht versucht.

Die jahrelang - auch unter Mithilfe von Supervision - forcierte Nichtkommunikation erweist sich dann als Falle. Supervision (in der oben skizzierten Form) hat dann nicht gerade zur Überlebensfähigkeit der Organisation beigetragen. Die unerwünschte Nebenwirkung: Supervision als organisationale Kommunikations- und Entwicklungsbremse?

These 6: Das Hereinholen der Organisation erhöht die Wirksamkeit von Supervision

Aus dem bisher Gesagten wird also ein erweitertes Verständnis von Organisationen und deren Beratung vorgeschlagen: Organisationen bestehen mehr aus Widersprüchen und weniger aus prinzipiell integrierbaren Unterschieden. Konflikte können oft nicht gelöst, sondern nur besser oder schlechter inszeniert werden. Nicht das Vorhandensein, sondern das Fehlen von Konflikten könnte Kopfzerbrechen machen. Widerspruchsmanagement und deren Beratung rückt als lebendiges und buntes Themenfeld in den Mittelpunkt.

These 7: Paradoxien in Teams kristallisieren sich in und um vier Kernaufgaben

Auf der Suche nach einer Übersetzung dieser Ideen in die Beratungspraxis hat sich folgendes, auf einer Arbeit von Lewis & Lawton⁹ basierendes Konzept als für mich nützlich herausgestellt. Dabei wird von vier, miteinander in widersprüchlicher Beziehung stehenden Kernaufgaben ausgegangen:

Die vier Kernaufgaben eines Teams



Den Arbeitsauftrag verhandeln und erfüllen

Durch eine(n) organisationsinternen AuftraggeberIn, in der Regel eine vorgeordnete Führungskraft, erhält das Team seinen Arbeitsauftrag mit seinen formellen und informellen

Anteilen. Besonders interessant ist hier die Frage, wie im Arbeitsauftrag die Interessen der Organisation als auch externer Umfeldgruppen (wie z. B. EigentümerIn) eingelagert sind.

Gestaltung von Strukturen und Prozessen

Zur Aufgabenerfüllung benötigt das Team formale und informelle, teamextern vorgegebene und intern entwickelte Strukturen und Prozesse. Die Gestaltung von Führung wie auch die sonstige Ausformung interner Arbeits- und Rollenverteilung gehören hierher.

Beziehung innerhalb des Teams

Als soziale Wesen haben Menschen auch in zweckorientierten Arbeitsbeziehungen primäre Bedürfnisse. Wie wird mit Bedürfnissen nach Anerkennung und Zuwendung, nach Zugehörigkeit und Abgrenzung umgegangen?

Nutzen für KundInnen/KlientInnen stiften

Was wollen, brauchen die KundInnen oder KlientInnen des Teams? Diese Frage ist manchmal nur auf den ersten Blick einfach

Literatur

- ¹ Kühl Stefan: Das Regenmacher – Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Campus Verlag. Frankfurt/New York. 2000.
- ² Sprenger Reinhard: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. 2. Aufl. Campus Verlag. Frankfurt/New York 2001.
- ³ Kisser, Alfred: Rethoric and myth in management fashion. Organization, 4, S. 49 – 74. 1997.
- ⁴ Heintel Peter & Krainz Ewald: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? 4. Auflage Gabler, Wiesbaden 1988.
- ⁵ Simsa Ruth.: NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder. Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management. In: Schauer Reinbert (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. Trauner, Linz 2002. S. 224.
- ⁶ Jansen Stephan: Management Moden 3.0. Thesen zu Funktionalität und Folgen von Moden. Vortrag am osb Management Metalog. 6. 9. 2002.
- ⁷ Königswieser Roswitha: Teams als Hyperexperten im Komplexitätsmanagement. In: Best of Neuwaldegg. Artikel aus 21 Jahren Beratergruppe Neuwaldegg. Beratergruppe Neuwaldegg, Wien. 2002.
- ⁸ Simon Herbert: Die Architektur der Komplexität. In: Türk Klaus(Hrsg.): Handlungssysteme. Westdeutscher Verlag, Opladen 1978. S. 94-112.
- ⁹ Lewis Ronald & Lawton James: The four functions of organizations: where does the individual fit in? Journal of Strategic Change, 1992 Vol. 1 S. 147 – 152.