



Teamarbeit und Autonomie Chancen / Grenzen / Paradoxien

Dem Thema Team, der Bedeutung von Teams können wir uns auf verschiedene Weise nähern. Wir können auf das Team schauen, uns Dynamiken, Besonderheiten usw. ansehen. Wir können das Team anschauen im Hinblick auf die Bedeutung für den Einzelnen. Wir können das Team auch im Verhältnis zur Organisation betrachten. Dies möchte ich hier heute mit meinem Referat tun. So möchte ich auf der Grundlage sozialwissenschaftlicher Betrachtungen das Verhältnis von Organisation und Team betrachten, um daran die Bedeutung von Teams aufzuzeigen. Ich werde mich unter anderem auf gruppenspezifische und sozialwissenschaftliche Aspekte beziehen und natürlich auch eigene Überlegungen mit einbinden, die aus einer über 25jährigen Erfahrung in meiner Arbeit als Supervisor, Coach, OE-Berater in Organisationen bestehen.

Seit Jahrzehnten werden in wiederkehrenden Wellen die Vorzüge der Teamarbeit angepriesen. In den letzten Jahren wieder besonders. Trotz allem scheint lt. Untersuchungen gut funktionierende Teamarbeit so häufig wohl nicht vorzukommen.

Bei genauerem Hinsehen sind die Wellen der Begeisterung für die Teamarbeit sehr unterschiedlich:

Die **Gründe und Motive** haben sich gewandelt. Teamarbeit wurde früher aus Gründen der Humanisierung der Arbeitswelt propagiert, heute stehen funktionsorientierte Argumente verschiedenster Art im Vordergrund.

Die **Ziele** haben sich differenziert. Früher wurde Teamarbeit zum Zweck der Identifikation mit der Tätigkeit und als Mittel der Mitarbeitermotivierung eingesetzt. Heute hat sich der Focus verschoben bzw. ergänzt um eine Prozessorientierung, da wo die Komplexität der jeweiligen Problemstellungen z.B. der horizontalen Kooperation in einer Gruppe dies verlangt. Teams stellen dabei wesentliche Instrumente der Informationsgewinnung, der Entscheidung, und neuerdings auch der Steuerung organisatorischer Prozesse dar.

Es sieht so aus als bräuchte man ein neues Verständnis von Teamarbeit in Organisationen. Neue soziale und kommunikative Bedingungen erfordern neue Konzepte von Team und Gruppe ebenso wie die Entwicklung neuer Methoden der Teamarbeit.



Ich möchte die Veränderungen und deren Folgen an dem Verhältnis Organisation, Gruppe und Individuum beschreiben. Organisation, Gruppe und Individuum entwickeln sich in einer Koevolution. Veränderungen in jedem der Systeme wirken auf die anderen Systeme ein, werden dort verarbeitet, abgewehrt, aufgenommen und wirken zurück. Wir können sagen, dass die Veränderungen zirkulär über die anderen Systeme auf den Ausgangspunkt zurückkommen und dort weitere Veränderungen auslösen. Die Teamarbeit gewinnt erst mit ganz bestimmten Veränderungen in den Organisationen an Aktualität und entlang diesen Veränderungen läuft sie selbst eine Entwicklung durch, die wiederum auf das Individuum Einfluss hat.

Die Notwendigkeit, als Einzelperson in unterschiedlichen sozialen Systemen zu leben, nimmt weiter zu. In dem die Organisation die Einzelperson nach hierarchischen Kategorien, bzw. nach Funktionalität beansprucht, relativiert sie seine Mitgliedschaft in der eigenen Gruppe (Home-group), und damit überhaupt die Zugehörigkeit zu Gruppen. (im ursprünglichen Sinn). Gruppen werden durch die Anforderung an die Einzelperson ihrer organisatorischen Mitgliedschaft in mehreren Gruppen, vergleichbar. Damit entsteht die Gruppe als kontingentes soziales System und das Individuum als Ort der Vermittlung zwischen Gruppe und Organisation und zwischen Gruppen. Durch diese funktionale Ausdifferenzierung wird die Gruppe gleichzeitig zum reflexiven sozialen System und die Anforderung der Mehrfachzugehörigkeit zu einer neuen modernen Form der Individualität. Das Individuum stellt dabei sowohl die Bedingungen als auch die Folge der Mehrfachzugehörigkeit dar. Diese Koevolution hat eine enorme Entwicklung durchgemacht, die ich im Weiteren unter dem Focus der Teamarbeit skizzieren möchte.

Dazu sind einige Bemerkungen zu den Begriffen Gruppe und Team notwendig. Wir können Gruppe und Team im herkömmlichen Sinn definieren und zwar auf struktureller Ebene. Gruppe als Zusammenschluss von Menschen mit geringer institutioneller Anbindung und Team als Zusammenschluss von Menschen mit hoher institutioneller Anbindung. Für das Weitere ist mir jedoch eine etwas andere Betrachtung hilfreich. Als Gruppe möchte ich den personenbezogenen Sozialkörper mit seinen spezifischen von der gruppendynamischen Forschung untersuchten Eigendynamiken beschreiben. Als Team möchte ich bezeichnen, den um ein Tätigkeitsfeld herum gebildeten Sozialkörper Gruppe. Also, nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team ist eine Gruppe. (Gruppe-Gruppendynamik / Team –Gruppendynamik/Organisationsdynamik)



Die Gruppe, als der das Team arbeitsfähig sein soll, ist immer mehr als „nur“ ein Instrument, auch dort wo sie nur zur Erreichung eines Ziels funktional eingesetzt wird. Diesem „Mehr“, der evolutionären und psychogenetischen primären Gruppenbezogenheit des Menschen – seiner ursprünglichen Vergrupptheit, wie Foulkes (1974) das nennt – kann ein rein instrumenteller Zugang nicht gerecht werden. Diesem „Mehr“ muss auf emotionelle, soziale, kommunikative Weise entsprochen werden, wenn man will, dass ein Team funktioniert. Mit dem Unterschied und Zusammenhang von Team und Gruppe ist einige Brisanz im Zusammenhang mit Organisationen zu sehen.

Ein kleiner historischer Rückblick: Buckinger schreibt:

„ Die Karriere der Teamarbeit, die Entwicklung und Differenzierung des Teams als Instrument geht parallel mit der Entwicklung und Veränderung, welche die Organisationen im letzten halben Jahrhundert durchgemacht haben. Einen ersten nicht unproblematischen Höhepunkt erfährt die Teamarbeit vor ca. 35-45 Jahren im Verlauf der ersten Hierarchiekrise. Danach, etwa Ende der 70er Jahre, geht die Begeisterung der Teamarbeit zurück, dennoch gelangt Teamarbeit als eine Managementmethode unter anderen zu beschränktem Einsatz. Heute erfährt die Teamarbeit in neuer veränderter Form eine Renaissance, erstens was die Vielfalt und Differenziertheit des Teameinsatzes betrifft, zweitens was die Stellung des Teams in Organisationen betrifft. (Buckinger, 1998).

Die Hierarchie ist schon vor Jahrzehnten in eine reflektierte Krise gekommen. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe. Für diesen Zusammenhang sind zwei von Bedeutung: Der sachlogische und der soziale.

Der sachlogische Grund der Krise hängt mit der Perfektionierung der hierarchischen Know-how-Produktion (in Wissen und Technik) zusammen, was paradoxerweise ab einem gewissen Punkt dazu führt, dass sie nicht mehr funktioniert:

Je höher entwickelt die hierarchische Spezialisierung, desto weniger ist sie in der Lage, ihre Leistungsfähigkeit ausschließlich auf hierarchische Weise zu erhalten, desto mehr braucht sie nicht-hierarchische Kooperationen. (man denke nur mal an die Spezialisierungen in den Kliniken)

Der soziale Hintergrund der Hierarchiekrise sind die Demokratisierung und die Emanzipation aus der hierarchischen Abhängigkeit. Demokratisierung und Emanzipation aus den Abhängigkeiten entfaltet eigenständige soziale Dynamiken, die wiederum auf den Prozess zurückwirken.

Das erwähnte Außerkräfttreten der organisatorischen Logik, der zunehmenden Notwendigkeit der Koordination verlangt autonomes Handeln derjenigen „Stellen“, die sich in der Selbstorganisation miteinander abstimmen müssen. Ab einem gewissen erreichten Grad der Komplexität ist das Team das bevorzugte Instrument, diese Leistungen zu erbringen, die in der Hierarchie notwendig geworden ist, jedoch von ihr nicht mehr erbracht werden kann.



Ich möchte nicht polarisieren, denn das eine ist mit dem anderen verknüpft und abhängig. Das Außerkrafttreten der hierarchischen Logik ist kein grundsätzliches Versagen, sondern eine Konsequenz der erfolgreichen Steigerung von Leistungen. Damit gerät die Hierarchie jedoch in ein Dilemma. Sie ist das dominierende Organisationsprinzip, muss aber, um bestehen zu bleiben, einen Gegensatz in sich aufnehmen und zulassen: Nämlich nicht hierarchisches Handeln im Team und die dazu nötige autonome Haltung des Einzelnen.

Teamarbeit in der Hierarchie und die Weiterentwicklung der Autonomie des Individuums gehören also zusammen. Dieselben Mitarbeiter, die in der Linie den Regeln der Hierarchie entsprechen (müssen), müssen sich im Team nicht-hierarchisch abstimmen. Dazu müssen sie in der Lage sein autonom zu entscheiden, wann Hierarchie angesagt ist und wann Team. Nicht immer ein leichtes Unterfangen. [da Autonomie als Bedingung für die Teamarbeit gefordert ist.]

Wir haben einen doppelten Widerspruch:

Einmal zwischen hierarchischer Über- und Unterordnung (bzw. Abhängigkeit) und der individuellen Autonomie.

Und zum anderen zwischen hierarchischer Einzelarbeit und Teamarbeit.

Da diese Konstellationen im organisatorischen Kontext ihren Hintergrund haben, können sie auch nur in ihr bewältigt werden. Das kann nur teilweise gelingen und wird entsprechend der hierarchischen Logik getrennt versucht. Der Widerspruch zwischen der hierarchischen Abhängigkeit und der individuellen Autonomie ist da noch einfacher zu bewältigen. Die Autonomie des Individuums wird in die Hierarchie integriert.

Der durch die Organisation hervorgebrachte Gegensatz zwischen hierarchischer Abhängigkeit und individueller Autonomie ist der Gegensatz zwischen der Funktionslogik eines sozialen Systems und den Ansprüchen eines psychischen Systems. Es gelingt in der Regel, ohne dass die organisatorische Logik beschädigt wird. Die entstandene Autonomie des Einzelnen wird innerhalb der Hierarchie zur individuellen Gleichberechtigung, die sich damit nahtlos in das System organisatorischer Abhängigkeiten und funktionaler Ungleichheiten einfügen lässt. Das Zaubermittel heißt: Karriere. Bewegung wird in der Organisation möglich, ohne dass sich die Organisation bewegen muss. Der Widerspruch von Abhängigkeit und Autonomie, den die Hierarchie zwar aufnimmt, aber strukturell nicht lösen kann, wird als Aufgabe dem Individuum weitergegeben, das ihn psychisch lösen muss. Es wird nicht mehr durch die Hierarchie eingeschränkt, sondern nur noch durch sich selbst, durch die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit. Die Möglichkeiten der Entfaltung, die hierdurch gewährt werden, haben jedoch auch ihren Preis: nie endender Leistungsdruck, Versagensängste usw.

Auf diese Aspekte möchte ich hier an dieser Stelle nicht weiter eingehen.



Der Widerspruch zwischen hierarchischer Einzelarbeit und Teamarbeit bleibt die häufig nicht integrierbare und dennoch benötigte Ausnahme. Dieser Widerspruch lässt sich nicht so leicht überbrücken. Hier stehen sich zwei soziale Systeme gegenüber mit einander widersprechenden Formen der Vernetzung von Tätigkeiten und Kommunikation. Eine Form setzt die andere außer Kraft, eine stellt die Bedrohung der anderen dar.

Die Hierarchie bleibt die dominante Form. Dies erklärt, weshalb das Team häufig nicht die Arbeitsbedingungen erhält, die es braucht, um den erwarteten Erfolg zu bringen. [Eine andere Schwierigkeit: Der Mitarbeiter kritisiert den Chef in der Teamarbeit und der soll hinterher in der Linie über die Karriere des Mitarbeiters befinden.]

Ein scheinbar unauflösbarer Widerspruch. Da die Teamarbeit dennoch gebraucht wird, um den Bestand der Organisation zu sichern, wird dann im zweiten Anlauf auf professionelle Unterstützung nachgesucht. (Teamtraining, Team-Coaching, Team-Supervision usw. Organisationsberatung usw.) Aus hierarchischer Sicht stellt dies schon ein enormes Zugeständnis dar. Denn Lernen-Müssen heißt in der Hierarchie, dass es mit einem Mangel behaftet ist. In der Hierarchie ist Lernen so etwas wie Nachhilfe für Minderbemittelte. Daher scheitert die Einführung der Teamarbeit an der Hierarchiespitze häufig. Ganz an der Spitze ist Lernen ein Eingeständnis dafür, dass man fehl am Platze ist. Nach hierarchischer Logik kann man sich diese Position gar nicht leisten.

Durch die Verschärfung des Konflikts zwischen Hierarchie und Team - und hier spreche ich besser wieder von Gruppe – erscheint die Hierarchie als menschenverachtend, denn die Arbeitsbedingungen des Sozialkörpers Gruppe haben mit menschlicher Emotionalität, direktem Kontakt zwischen Menschen, Zusammengehörigkeit und Mitgliedschaft zu tun.

Lange Zeit hat dieser Konflikt die Integration behindert. Wenn die sach-logische Ebene negiert wird, muss die Hierarchie handeln, wenn die soziale Ebene negiert wird, muss die Gruppe und das Individuum die Organisation als Feind erleben. Dies führte dazu dass ansatzweise erfolgreich erprobte Teamarbeit in den 70er Jahren wieder abgeschafft wurde, was blieb sind Arbeitsgruppen die hierarchisch geführt wurden. Die einzigen Organisationen in denen sich über diese Periode ungebrochen der Teamgedanke halten konnte, sind Organisationen des Sozialwesens, die ohnehin durch ein hohes Maß an Hierarchiefeindlichkeit gekennzeichnet sind.



Die weiter gewachsenen Komplexität, die Anforderungen nach Vernetzung, die Anforderungen des Marktes, der Konkurrenzdruck usw. führten dann zu der Renaissance der Teamarbeit. Es mussten organisatorische Alternativen entwickelt werden. Durch die Komplexität wurde es notwendig Autonomie in Bereichen einzuführen, da sie sonst nicht mehr lebensfähig waren. Dadurch entstehen neue Herausforderung des organisatorischen Zusammenhalts. Prozesse der Dezentralisierung müssen organisatorisch bewältigt werden. Man denke an Matrix-Organisationen, an den Aufbau von Profit-Centers, Outsourcing und ähnliches.

Die Frage der organisatorischen Einheit bleibt nach wie vor, wenn auch nicht mehr so sehr geprägt von hierarchischen Normen. Auch wenn die Hierarchie verständlicherweise weiterhin ihre Ansprüche verteidigt, so ist deutlich geworden, dass sie nicht mehr das ausschließliche Organisationsprinzip darstellt. Es werden organisatorische Konzepte entwickelt, die in immer weiteren Teilen Alternativen zu ihr darstellt. Der Gedanke ist hoffähig geworden, dass die Organisation in sich Widersprüche vereinigt, die es nicht zu beseitigen gilt, sondern zu managen.

Die Steuerung organisatorischer Prozesse ist zur anspruchsvollen Aufgabe geworden. Aus Vorgesetzten, die in der klassischen Hierarchie vorwiegend Kontrollfunktion über die Einhaltung von Regeln hatten, sind Führungskräfte geworden und Führung wird zur professionellen und damit erlernbaren und zu erlernenden Tätigkeit. Es gilt ein nicht-hierarchisches Konfliktverständnis zu entwickeln, auch Entscheidungsfindung ist ein Thema. Je weniger durch Weisung wirkungsvoll gesteuert werden kann, desto mehr wird auch die Motivation der Mitarbeiter zu einem Thema. Projektmanagement für komplexe, aber nur einmal zu lösende Aufgaben wird zu einer häufigen Aufgabe, für die es Kenntnisse zu erwerben gilt. Und da spielt die Teamarbeit wieder eine wesentliche Rolle und die Erkenntnis dass die Organisation neben dem sachlogischem Denken die Gruppe im Team braucht.

Diese Situation einer vielfach in Bewegung geratenen Organisation und Organisationslandschaft eröffnet der Teamarbeit ganz andere Möglichkeiten als zur Zeit der anfänglichen Hierarchiekrise.

- Teamarbeit muss nicht mehr aus der Organisationslogik der Widerspruchsfreiheit abgestoßen werden
- Teamarbeit stellt nunmehr eine von mehreren nicht-hierarchischen Arbeitsformen dar. Der Sprengstoff der sozialen Alternative der Teamarbeit zur Hierarchie ist raus
- Lernen hat sich zumindest im mittleren Management als hoffähig erwiesen



- Auch die professionelle Begleitung von außen hat einen Wandel vollzogen. Sach-logisches wird auf dem Hintergrund der sozialen Notwendigkeiten betrachtet.
- Es gibt eine sinnvolle Relativierung von Teamarbeit. Es kann gezielt diagnostisch geschaut werden, wo Teamarbeit sinnvoll und hilfreich ist und wo nicht
- Teamarbeit ist als Entscheidungs- und Steuerungsinstrument entdeckt worden
- Teamarbeit wird auch zur Lösung organisatorischer Aufgaben eingesetzt.

Interessant an diesen Modellen ist, dass sie auch die personenbezogenen, emotionalen (im Grunde organisationsfeindlich) Aspekte des Sozialkörpers Gruppe nun unter funktionellen Aspekten sehen und daher für die Arbeit in Organisationen nutzen können.

Man hat auch entdeckt, dass die emotionale Gemeinsamkeit, die in einer Gruppe entsteht, der Umsetzung einer Entscheidung förderlich ist, und auch eine fachlich zweitklassige Entscheidung zu einem besseren Ergebnis bringt, als eine hierarchisch verordnete erstklassige Entscheidung, die dann nur mit halben Herzen durchgeführt wird.

Der alte Gegensatz zwischen Organisation und Gruppe erhält heute durch die Veränderung der Organisation in bestimmten Aspekten ein neues und verändertes Gewicht.

- Der Zeitdruck von innen ist höher. Der Abstimmungs-, Koordinations-, Konfliktklärungs- und Kommunikationsbedarf durch Teamarbeit braucht mehr Zeit als in der Linien-Anordnung. Um den Mitbewerbern zuvorzukommen, muss in noch kürzere Zeit noch bessere Arbeit geleistet werden. Der Zeitbedarf ist mit Zunahme der Komplexität und durch das Team als Gruppe gestiegen. Der Zeitbedarf der Teamarbeit, die Zeitverzögerung, die Gruppenarbeit erfordert, steht in Kontrast zur kontinuierlichen Beschleunigung der Zeit in Organisationen.
- Auch was die Kontrolle betrifft, gibt es ein Paradox. Die Last, durch individuelles Führungshandeln vieles unter eigene Kontrolle zu bringen, was früher organisatorisch festgelegt war, ist enorm angewachsen. Gleichzeitig ist man intensiver als jemals zuvor auf andere angewiesen, über die man weniger Kontrolle hat als jemals zuvor. Mit dem Einsatz von Teams als Entscheidungsinstrument wächst dieser Widerspruch besonders stark.



In der gegenwärtigen Entwicklung, in der sich Organisationen befinden, ist Teamarbeit zu einem konstitutiven Element organisatorischen Geschehens auf vielen Ebenen geworden. Der Widerspruch zwischen Organisation und Team fällt teilweise weg oder findet im Team seinen Platz. Das stellt allerdings neue, ungewohnte Anforderungen an das Team und auch ein neues Denken von Teamarbeit.

[Dies möchte ich an einer neuen Form der Teamarbeit deutlich machen und daran auch den Aspekt des eben beschriebenen Zeitdrucks noch einmal aufgreifen und den Vorteil in Bezug auf Zeit verdeutlichen.]

Der Druck optimale Ergebnisse zu produzieren zwingt Organisationen, ihre Ressourcen optimal einzusetzen. Sie werden – und sie tun es teilweise bereits – sich auf ihre Kernkompetenzen beschränken oder durch Zusammenschlüsse möglichst viele Kompetenzen unter einem Dach zu vereinen. In beiden Fällen nehmen die Abstimmungsaufgaben zu. In dem einen Fall entstehen Interdependenzen zwischen Organisationen, die sich zu flexiblen Netzwerken zusammenschließen. Im anderen Fall werden die internen Abstimmungsprozesse komplexer.

Hier bietet sich Teamarbeit an, jedoch in neuer Form und Konstellation: Es geht um fachübergreifende zusammengesetzte und ganzheitlich arbeitende Teams. (Es sollen möglichst viele Aspekte eines Produktzyklus oder einer Dienstleistung einbezogen werden.). Zu den schon bekannten Gründen für die Teamarbeit kommt nun ein weiterer: der Zeitvorteil. Diese Art der Teamarbeit bringt vielfältige Abstimmungsprozesse auf kurzem Wege, nämlich als Prozess. Die notwendig gewordene Rückkopplung nimmt ihre Wege nicht mehr über mehrere organisatorische Vermittlungsinstanzen, auf dem sie Verzögerungen unterliegt, sie findet im direkten Kontakt unmittelbar statt. Dabei nehmen die Teams eine Aufgabe wahr, die bislang durch organisatorische Strukturen abgedeckt war: die Koordination vieler Teilaspekte zu einem Ganzen. Die beschriebene Situation zwingt die Organisation dazu, sowohl das intern vorhandene Wissen durch Vernetzung allgemein verfügbar und nutzbar zu machen, als auch neues Wissen zu generieren. Und hierzu bieten sich Teams wiederum als geeignete Arbeitsform an.



Teams sind also in vielfältiger und heterogener Weise konstitutiv für Organisationen geworden:

- als Garant der Arbeitsfähigkeit
- als Instrument des Wissensmanagement und der Wissenserzeugung,
- als Entscheidungs- und Steuerungselement
- als Garant der Einheit
- der Gestaltung und Weiterentwicklung
- des Überlebens- und der Zukunftssicherung von Organisationen.

Der Lern- und der Entwicklungsbedarf für den Einzelnen ist enorm. Die Autonomieentwicklung, die fachliche Kompetenz, die fachübergreifende Kompetenz, die soziale Kompetenz. Das Thema eignet sich für einen weiteren Vortrag.

Danke für die Aufmerksamkeit.

Hans-Werner Hemp
August 2007