

4.3.4 Endo-Interface

4.3.4.1 Manager und Teams

- Manager

Unternehmen funktionieren nicht, weil diese voll von Genies sind, sondern weil diese Strukturen haben, die ganz normalen Menschen die Möglichkeit geben, Spitzenleistungen zu erbringen./1/ Erfolgreiche Manager wissen, daß sie selbst Teil des Problems und der Problemlösung sind, da sie als Teilnehmer das System aktiv beeinflussen. Dies gilt um so mehr für die neuen telematischen Technologien, die Manager zu interaktiven Schlüsselpersonen für das Lösen komplexer Problemstellungen machen, wobei ihr eigenes Verhalten das Verhalten der Interfaces beeinflusst./2/

"The first principle of control is that the controller is part of the system under control."/3/

Manager selbst haben zwei Möglichkeiten, ihre subjektive Informationserzeugung zu beeinflussen, durch effektivere Filterung relevanter Daten und durch Verbesserung der Datenverarbeitungskapazität./4/ Jenseits der subjektiven Gödelgrenze müssen Manager akzeptieren, daß sie Wissenslücken haben./5/ Da Manager Situationen, die ihre Lenkungsmöglichkeiten überschreiten, nicht bewältigen können, bleibt ihnen nur die Möglichkeit, durch intelligente Interfaces oder Delegation an kompetentere Personen an komplexe Problemsituationen heranzugehen.

Manager nehmen ihr Handeln nicht nur wahr, sondern sie erleben ihre bewußten und gewollten Aktivitäten auch als Teilnehmer eines Interface. Sie sollten sich in erster Linie als Auto-Katalysatoren und Entwickler komplexer Interfaces begreifen. Der Manager muß nicht unbedingt wissen, wie das Interface arbeitet, er muß jedoch wissen, wie man mit diesem arbeitet. Ein guter Manager sollte deshalb nicht nur die Fähigkeit haben, mit bestehenden Interfaces zu arbeiten, sondern er sollte auch wissen, wie man die Fähigkeiten der Interfaces erweitern kann, um neue Märkte zu erschließen. Gute Manager sind bis heute noch besser als die besten Simulatoren, da diese in der Lage sind, eine Art Superbeobachterposition einzunehmen und die versteckten Regeln der Märkte zu antizipieren.

Die neuen Polaritäten in der Wissensgesellschaft sind Manager und Intellektuelle. Diejenigen, die Lenkungsfähigkeit und Wissen am besten in sich vereinen können, werden die aktivsten Gestalter des Wandels sein. Hierbei geht es weniger um Konzepte oder Methoden, sondern um die Fähigkeit strategisch zu denken./6/ Dies erfordert, daß sich auch Manager mit den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen auseinandersetzen sollten. Wer Innovationen hervorbringen will, muß zukünftig mehr denn je über ein hervorragendes technologisches, ökologisches, ökonomisches, soziales und psychologisches Wissen verfügen. Innovative Manager müssen zusätzlich die Fähigkeit besitzen, Risiken zu erkennen, die Geschäftsidee überzeugend zu vertreten, in hohem Maße belastbar zu sein sowie ein fundiertes Wissen über das Geschäftsvorhaben mitbringen./7/

Die Aufgabe von Managern besteht zukünftig immer mehr darin, Netzwerkstrukturen aufzubauen und deren interaktive Koordination zu forcieren./8/ Der ordnungsbildende Prozeß des Managements ist hierbei nichtlinear und deshalb auch von starken Fluktuationen begleitet. Deshalb ist es wichtig durch teamorientierte Verhaltensweisen Korrelationen zwischen den Managern herzustellen, damit diese eine gemeinsame Zielerreichung anstreben./9/ **Maruyama** unterschied Typen von Managern, die er mit Buchstaben versah. Sein G-Typ, den er als heterogen, interaktiv, kontexterzeugend, musterbildend, am Wandel ausgerichtet und auf Entwicklung bedacht, beschrieb, kommt dem benötigten Managertyp für Komplexität am nächsten./10/ Hierbei sollte jedoch nicht vergessen werden, daß ein ganzheitlicher Manager sich nicht nur mit der Organisation oder als Individuum weiterentwickelt, sondern auch durch sein privates Umfeld und in seiner Familie.

- Teams

Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, die sich für ein gemeinsames Ziel einsetzt, sich gegenseitig über ihr Tun Rechenschaft ablegt und sich gegenseitig zur Höchstleistung motiviert. Ein Team erfordert eine Vergleichbarkeit der Kognition und eine parallele Interaktion von Teammitgliedern./11/ Wie bereits das Drei-Körper-Problem von Poincaré aufzeigte, entstehen ab drei Teilnehmern komplexe Wechselwirkungen. Die Differenzierung von Rollen im Rahmen eines Teams ist äußerst bedeutend, da sich ein auf eine bestimmte Rolle spezialisierter Teilnehmer in eine funktionale Abhängigkeit gegenüber anderen Teilnehmern begibt./12/ Eine Gruppe ist nicht nur eine Ansammlung von Individuen, sondern ein

rückgekoppeltes Interaktionssystem, dessen Teilnehmer durch die soziale Interaktion und die zugewiesenen Rollen voneinander abhängen./13/ Werden verschiedene Teilnehmer im Rahmen einer Teambildung gekoppelt, bildet die neugeformte Gruppe ein komplexes Interface./14/

Die entscheidende Leistung von Teams ist, daß diese neue Bedeutungen hervorbringen./15/ Deshalb ist ein Team auch nicht mit einer Arbeitsgruppe zu verwechseln, die lediglich Vorgaben erfüllt. Teams sind die einfachste Form von Netzwerken. Die permanente Ver- und Entschaltung von Problemlösungsteams im Rahmen einer vernetzten Struktur ist sicherlich das leistungsfähigste Konzept zur Anpassung an gleichgewichtsferne Zustände. Da Teams sich organisch und adaptiv verhalten, werden die Grenzen von Organisationen werden zunehmend fuzzy und fluid./16/ Teams sind flexibler als größere Gruppierungen, da jene schnell zusammengesetzt und aufgelöst werden können./17/ Mit Zulieferern und Kunden müssen ebenso langfristige Partnerschaften im Rahmen von Team-Ansätzen aufgebaut werden. Ergebnisverantwortliche Teams und Teamführer, die in enger Interaktion mit dem Kunden neue Produkte entwickeln, sollten gemeinsam mit den Managern die Strategien für die einzelnen Marktfraktale erarbeiten.

Unterstellte Mitarbeiter sollten immer die Arbeiten erledigen, die sie besser ausführen können als ihre Vorgesetzten. Teambildung erfordert hierbei vor allem Vertrauen, Verantwortungsbereitschaft, Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit der Akteure. Die Mitgliedschaft in einem Team muß ständig von dessen Teilnehmern neu erarbeitet werden. Verantwortung für das Team setzt Mut und den Willen zur Veränderung voraus, was bedeutet, auch Risiken auf sich zu nehmen und konstruktive Kritik zu äußern. Teamorientiertes Arbeiten erfordert Selbstreflexion, da es nicht die Fehler der Anderen zu bemängeln gilt, sondern die eigenen Fehler zu finden. Das gegenseitige Vertrauen im Team beginnt beim Teamführer. Ein guter Teamführer gibt hierbei niemals einzelnen Teammitgliedern die Schuld. Die meisten Hindernisse für erfolgreiche Teamarbeit existieren nur in unseren Köpfen. Deshalb müssen die Ziele des Teams allen Teammitgliedern klar sein und es muß ein ständiges Feedback über die Zielerreichung stattfinden. Auch muß es eine klare Entscheidungskompetenz der Teamleiter geben. Verantwortung, Kompetenz und Durchführungsbefugnisse können deshalb nicht voneinander getrennt werden.

Echte Teams benötigen klare Leistungsanforderungen des Top-Managements. Ohne leistungsbezogene Ziele können Teams nicht lange

weiterbestehen. Danach muß jedes Team seinen eigenen Weg zur Lösung der Problemstellung finden und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen. Von Zeit zu Zeit muß die Zielvorstellung des Teams hinterfragt werden. Wichtig ist, daß sich auch im Top-Management von Unternehmen Teams etablieren, damit ein hohes Maß an Synergien entwickelt werden kann. Das Team wird durch viele kleine Erfolge zusammengeschweißt, weshalb Hindernisse gute Möglichkeiten sind, Teams zu effektiverer Zusammenarbeit zu bringen. Auch empfiehlt es sich, daß Teammitglieder außerhalb der Arbeit Zeit miteinander verbringen.

Die Komplexität der Entscheidungen erfordert es, immer mehr Teams quer durch Organisationen zu bilden und eine intelligente Verschaltung einer Vielzahl von Personen vorzunehmen. Menschen werden zunehmend lernen, wie man gemeinsam lernt./18/ Ein wesentliches Wachstumsfeld bildet gegenwärtig die Software für teamorientierte Interaktionsprozesse, die sogenannte "Groupware"./19/ Hierzu ist es notwendig, daß wir wieder lernen zuzuhören, um unser Gegenüber zu verstehen. Menschen sollten nicht mehr für ihren Aufenthalt in der Firma bezahlt werden (siehe hierzu auch Telearbeiter in Kapitel 1.3), sondern gemäß ihrem Beitrag zur Problemlösung und Team-Produktivität./20/ Die Erfolgskontrolle sollte deshalb nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Maßstäbe im Rahmen eines "Return on Qualification - ROQ" berücksichtigen. Mindestens einmal im Jahr sollten sich die unterstellten Mitarbeiter treffen, um ihre Teamleiter zu bewerten, wobei die erfolgreichsten von ihnen die Möglichkeit erhalten sollten, als Entrepreneure neue Geschäftsfelder auf- und auszubauen.

- Nichtlineares Gruppenverhalten

Sobald sich Menschen zu Teams zusammenschließen, scheint die operationale Geschlossenheit eines Teilnehmers der operationalen Offenheit von Metastrukturen wie Teams zu weichen. Je mehr Teams miteinander durch Interfaces verschaltet werden, desto komplexer kann die Organisation werden. Das Interessante an Teams ist, daß dessen Mitglieder in mehreren Teams Teilnehmer sein können. Faßt man eine Gruppe als ein sich selbst organisierendes Interface auf, so lassen sich fünf typische Merkmale feststellen:/21/

1. Die Gruppendynamik ist immer nichtlinear (rekursive Verbindungen und Rückkopplungen).

2. Eine Gruppe, die sich weiterentwickelt, differenziert sich von ihrer Umgebung

3. Gruppen sind offene Interfaces bezüglich der Kommunikation.

4. Die Gruppendynamik erwächst aus einer komplexen Mikroebene (Kognition, Emotionen und Kommunikation).

5. Gruppen formen makroskopisch kohärente Muster und Strukturen.

Laut **Lipnack** und **Stamps**, die das Kunstwort Teamnets (Netzwerke von Teams) formulierten, müssen für den Unternehmenserfolg fünf Prinzipien erfüllt sein: einheitlicher Zweck, unabhängige Mitglieder, freiwillige Links, vielfältige Führungsfähigkeiten und interaktive Ebenen./[22](#)/ Interdisziplinäre Teams aus internen und externen Teilnehmern, die sich selbst organisieren und intensiv untereinander kommunizieren, leiten hierbei jene notwendigen Veränderungsprozesse ein, die das System irreversibel in eine neue Richtung führen./[23](#)/ Heutzutage sind die Teams für soziotechnische Interfaces ein wichtiger Bestandteil, da diese einen relativ hohen Grad an Autonomie im Unternehmen haben. An bestimmten Punkten der Gruppenentwicklung treten hierbei Phasenübergänge auf, d.h. die Gruppe wechselt ihr Eigenverhalten hin zu einem neuen Attraktor, wie Simulationen von **Tschacher** aufzeigen./[24](#)/ Interfaces sind hierbei während der Neudefinition der Problemstellung operational offen und während der Zielerreichung für die Problemlösung operational geschlossen.

Nicht das Controlling ist im Grunde das betriebswirtschaftliche Gewissen des Unternehmens, sondern das Innovationspotential von wissens- und kundenorientierten Projekt-Teams. Um die Innovationsfähigkeit zu stärken, müssen interdisziplinäre Teams bei Unternehmen zusammengestellt werden, damit bisher unbekannte Ideen, Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht werden können. Teams sind immer da notwendig, wo es gilt, kritische Strukturen, Prozesse, Aufgaben oder Problemstellungen zu untersuchen und neue Lösungen zu entwickeln. Teams sind unverzichtbare Hilfsmittel, um Interfaces hoher Komplexität zu lenken. Zukünftige Organisationen benötigen virtuelle Netzwerke von holistischen, selbstorganisierten, interaktiven und veränderbaren Teams./[25](#)/ Diese sind ein wirksames Mittel, um durch Nichtlineare Dynamiken die Kreativität der Teams in Gang zu halten.

- **Manager sind die ausführenden Organe organisationaler Machtpotentiale.**
- **Verantwortungsvoller Umgang mit Macht erfordert, daß die zugrunde liegenden Teams ihre Wahrnehmungsfähigkeiten sukzessive verbessern.**
- **Teamorientierte Strukturen geben dem Einzelnen mehr Verantwortung und Freiheit für zumindest teilautonomes Handeln.**
- **Gruppendynamiken ermöglichen, neuartige Muster mit neuen Bedeutungen hervorzu- bringen.**

Abb. 4.61: Konsequenzen für Macht und Freiheit

- **Management erfordert kompetente Manager, da sonst inkompetente Manager die Unternehmen führen.**
- **Jeder Manager ist Teil des Interfaces, das er lenkt.**
- **Teams bilden ideale Interfaces für eine flexible, problemorientierte Ver- und Entschaltung von Teilnehmern.**
- **Interdisziplinäre Teams sind in der Lage, sich selbst zu organisieren und ihren Lernprozeß kontinuierlich zu verbessern.**
- **Das eigentliche betriebswirtschaftliche Gewissen in Unternehmen ist nicht das Controlling, sondern das Innovationspotential.**
- **Durch Phasenübergänge können Gruppen neue Attraktoren herausbilden.**

Abb. 4.62: Konsequenzen für das Endo-Management

[1](#) Vgl. Malik (Management-Perspektiven), 231.

[2](#) Beer (Firm), 25.

[3](#) Hier tritt jedoch das Paradoxon ein, daß ein Manager, der Teil eines Systems ist, bezogen auf die Grenzen des System, eine eingeschränkte Lenkfähigkeit besitzt.

[4](#) Vgl. Espejo (Management), 86.

[5](#) Vgl. Espejo (Management), 101.

[6](#) Vgl. Ohmae (Strategien), 164.

[7](#) Vgl. Opitz (Venture), 136.

[8](#) Vgl. Nolan (Destruction), 112.

[9](#) Leider geraten viele Menschen durch zunehmende Spezialisierung in eine Kommunikationsnische. Deshalb können Spezialisten allein auch kein erfolgreiches Management durchführen, sondern hierfür ist auch ein teamorientiertes Vorgehen notwendig, welches das Nutzen von Selbstorganisationspotentialen ermöglicht.

[10](#) Vgl. Maruyama (Management), 3.

[11](#) Vgl. Hejl (Konstruktion), 128.

[12](#) Vgl. Parsons (Muster), 204.

[13](#) Vgl. Tschacher (Groups), 342f.

[14](#) Werden mehrere Teams gekoppelt, so ist auch die dadurch entstehende Organisationsform ein Interface, wobei der Komplexitätsgrad um eine weitere Dimension gesteigert wird.

[15](#) Vgl. Katzenbach (Teams), 325.

[16](#) Vgl. Gerstein (Architecture), 265ff.

[17](#) Team-Mitglieder müssen deshalb über komplementäre Fähigkeiten verfügen.

[18](#) Vgl. Senge (Discipline), S. 3.

[19](#) Vgl. Weber (Organisation), 245. Lotus Notes war die erste am Markt erhältliche Groupware.

[20](#) Vgl. Nolan (Destruction), 138.

[21](#) Zur Realisierung der Boeing 777 schuf Boeing 250 solcher Teams, die telematisch miteinander verbunden wurden. Tschacher (Groups), 347f.

[22](#) Vgl. Lipnack (TeamNet), 30.

[23](#) Vgl. Stelzer (Märkten), Die Zeit Nr. 11, 7. März 1997, S. 26.

[24](#) Vgl. Tschacher (Groups), 351 u. 357.

[25](#) Vgl. Burton (Organization), xvi.