

Barbara Thimm

Spezifika bei Teams ohne (formale) Leitung

In dem Beitrag von Gisela Clausen zum Thema „Führung: Das sensible Zusammenspiel“ verwendet sie ein Schaubild, das als maximale Selbststeuerung von Teams die *selfdesigning work teams* aufführt. Die Gestaltung des organisationalen Kontextes bleibt auch dort einem Management überlassen (vgl. Clausen 2009, 361). *Selforganising work teams*, die sich selbst führen, kommen in diesem Schaubild nicht vor. Ohne diese Variante explizit zu beschreiben, nähert sie sich aber dem Thema, in dem sie Mindeststandards aus der Forschung zitiert, und beschreibt welche „Regelungen getroffen werden müssen, damit aus einem Haufen von Leuten eine handlungsfähige Organisation wird“ (ebd. 395).

Diese verschiedenen Zusammenstellungen sind so aufschlussreich, dass ich sie hier nur leicht gekürzt wiedergebe:

Chris Argyris (2006):

- Die Mitglieder müssen Maßnahmen vereinbaren, wie sie im Namen der Gesamtheit Entscheidungen treffen können.
- Einzelne Mitglieder werden bevollmächtigt, für die Gesamtheit zu handeln.
- Die Mitglieder müssen festlegen, wo die Grenze zwischen der Gesamtheit und der übrigen Welt ist.

Michael Lovaglia (2005):

- Regeln zur Grenzregulierung: Wer gehört dazu?
- Versammlungsregelungen: Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Positionsregeln: Positionen in der Gruppe haben mehr Autorität und Einfluss als andere. Welche Privilegien sind mit welchen Positionen verbunden?
- Informationsregeln: Wer wird wie informiert? Was wird veröffentlicht, was nicht. Was geschieht bei Regelverstoß?

Gruppendynamik (kein/e spezifische/r Autor/in genannt):

- Wer gehört dazu, wer nicht?
- Welchen Gruppenmitgliedern wird Macht und Einfluss zuerkannt und welchen nicht?
- Wie wird mit Intimität und Vertraulichkeit umgegangen? (Clausen 2009, 395)

Allen drei Auflistungen haben gemeinsam, dass sie davon ausgehen, dass etwas geregelt werden muss bzw. sich im Laufe der Zeit selbst „regelt“: A: Zugehörigkeit, B: Macht auf zwei Ebenen: Positionen in der Gruppe bzw. Wege, Entscheidungen zu treffen, C: Vertraulichkeit/ Intimität. Diese Kategorien entsprechen auch den „elementaren Aufgaben“, die im Analyseinstrument dem *gruppendynamischen Raum* als Leitthemen genannt sind: *Zugehörigkeit, Macht* und *Intimität*. Dazu Amann:

„Jedes dieser Themen kann sich im Gruppenprozess in der Vordergrund schieben, die beiden anderen Themen sind jedoch immer mit im Spiel (vgl. Antons 2004 u.a.). Wird zum Beispiel in der Gruppe offensichtlich die Frage der Macht behandelt, so werden gleichzeitig Zugehörigkeit und Nähebedürfnisse gestaltet. Werden Nähe und Distanz ausgelotet, so schwingen immer Fragen der Macht und Zugehörigkeit mit.“ (Amann 2009, 426)

Doch was passiert, wenn Teams versuchen diese „elementaren Aufgaben“ ohne eine vorgesetzte Person miteinander zu klären? Karl Schattenhofer hat sich als Gruppendynamiker und Supervisor Anfang der 90er Jahre mit den Phänomenen beschäftigt, die selbstorganisierte Gruppen charakterisieren. Er schreibt in seiner Dissertation *Selbstorganisation und Gruppe*:

„Ein Hauptproblem der Selbststeuerung in selbstorganisierten Gruppen besteht im Widerspruch zwischen der Ablehnung von Führungspersonen und -rollen und der Notwendigkeit, Leitungsfunktionen v. a. im Hinblick auf die Koordination der gemeinsamen Aufgabe auszufüllen. Sie wollen es anders machen, indem sie das hierarchische Prinzip abschaffen und durch kollektive Verantwortung und Leitung ersetzen. Durch dieses Ideal werden Leitungsaufgaben schnell mit der Rolle des Höherstehenden (...) verbunden. Wer Leitungsaufgaben wahrnimmt, wird schnell verdächtigt werden, die Macht in der Gruppe übernehmen bzw. das Prinzip der Gleichheit untergraben zu wollen. Die Selbststeuerungskompetenz der Gruppe wird entscheidend davon abhängen, ob die Gruppe zwischen einer personengebundenen, machtbezogenen Hierarchie und einer funktionalen Hierarchie der Aufgaben unterscheiden kann.“ (Schattenhofer 1992, 57f)

Diese Unterscheidung mahnt schon mit anderen Worten Jo Freeman an - in ihrer immer noch sehr lesenswerten - kritischen Beschreibung der (amerikanischen) Frauenbewegung in den 70er Jahren. Unter der Überschrift, die „Tyrannei der Strukturlosigkeit“ beschreibt sie in einer herrlich direkten Sprache wie das Dogma der *führungslosen, unstrukturierten Gruppe* selbst zur unkontrollierten Bühne aller möglichen Machtspiele führt: „Solange die Struktur einer Gruppe informell ist, kennen nur einige wenige die Regeln, nach denen Entscheidungen gefällt werden, und das Bewusstsein von Macht ist beschränkt auf diejenigen, die die Regeln kennen.“ (Freeman 1984, 2) Die Kriterien, nach denen Macht - bewusst und unbewusst - zugeteilt wird, folgten eher den Kategorien von Herkunft, Persönlichkeit und der zur Verfügung stehenden Zeit von jemandem, anstatt von Kompetenz, Engagement oder Talenten. Ergänzend schreibt sie: „Die ersten sind Kriterien, nach denen man gewöhnlich Freunde auswählt. Die letzteren sind die, nach denen sich eine Bewegung richten sollte, die politisch effektiv sein will.“ (ebd. 4) Um Phänomenen wie des Elitismus, des „Star“-Systems und der politischen Impotenz zu begegnen, die sie alle für Folgewirkungen der selbst-verordneten Strukturlosigkeit hält, sieht sie nur den Weg, gemeinsam - demokratisch herbeigeführte - Strukturen auszubilden:

„Sobald sich die Bewegung nicht länger beharrlich an der *Ideologie der Strukturlosigkeit* festklammert, ist sie frei, solche Organisationsformen zu entwickeln, die ihr am ehesten ein gesundes Funktionieren erlauben. D. h. nicht, dass wir in das andere Extrem fallen und blind die traditionellen Organisationsformen imitieren sollten. Aber genauso wenig sollten wir sie alle blind zurückweisen. (...) Weitere Ideen zur Strukturierung sind nötig. Aber bevor wir vernünftig weiter experimentieren können, müssen wir uns darüber klar werden, dass nicht eine Struktur an sich, sondern nur ihre Verfestigung schlecht ist.“ (ebd. 7)

In diesem Sinne argumentieren Edding und Schattenhofer auch vierzig Jahre nach dem Erscheinen des Textes von Freeman und zwanzig Jahre nach der Veröffentlichung seiner Studie zu selbstorganisierten Gruppen (Schattenhofer):

„Leitung in Teams bedeutet das Herstellen von Gemeinsamkeiten zum Erreichen von Zielen. Nach diesem Verständnis *brauchen Teams in jedem Fall Leitung, aber nicht unbedingt einen Leiter oder eine Leiterin*. Leitung kann von verschiedenen Teammitgliedern übernommen und nicht nur von einer Position aus wahrgenommen werden.“ (Edding/Schattenhofer 2012, 75)

Wichtig sei, dass alle Aufgaben, die erledigt werden müssen, verteilt sind und keine vernachlässigt werden. Dazu unterscheiden sie in Leitung erster Ordnung (das WAS der Teamarbeit) und zweiter Ordnung (das WIE der Teamarbeit). In der Regel würden die Bedingungen *wie* die Teamarbeit realisiert werden kann und muss, nicht ausreichend in den Blick genommen (ebd. 76f). Und offenbar genauso entscheidend: „Bei der *Vermischung von Leitungshandlungen erster und zweiter Ordnung* beginnen alle Gruppenphänomene wie Machtmissbrauch und Manipulation. (Schattenhofer 1992, 61)

Auch Amann vertritt die Überzeugung, dass die Einführung von hierarchischen Strukturen nicht der alleinige Königinnenweg ist.

„Idealtypisch stehen einer Gruppe für ihren Umgang mit diesen Machtbalancen zwei Lösungswege zur Verfügung: *Hierarchie* als eine Form der Rollendifferenzierung und *Normen*. Die meisten Gruppen unseres beruflichen Alltags sind in eine formale Hierarchie eingebunden, die einzelnen Personen Führungsaufgaben überträgt und ihnen damit Macht über andere verleiht. (...) Gegenüber der Bedeutung von Hierarchie bekommt der andere Lösungsweg für den Umgang mit Macht häufig nicht die nötige Aufmerksamkeit, obwohl sie eine mindestens gleichbedeutende Rolle spielt: die Herausbildung von Normen und Regeln.“ (Amann 2009, 427)

Doch wie sieht der Regelfall bei sich selbststeuernden Teams aus? Dazu Schattenhofer:

„In Gruppen, die sich selbst steuern, wird in Ermangelung einer von außen vorgegebenen Hierarchie auf eine ‚automatische‘, informelle Art Leitung übernommen, und zwar immer wieder von den gleichen Personen, die – bei formaler Gleichberechtigung – als innerer Kern der Gruppe deren Richtung bestimmen. Die Leitung wird ihnen nicht formal übertragen. Sie übernehmen die Leitung automatisch, es sieht so aus, als fällt sie ihnen zu, und die Mitglieder, die mehr in der Schale um den Kern der Gruppe angesiedelt sind, akzeptieren dies und erwarten von ihnen Orientierung und Entscheidungen. Als Ersatz für die formale Hierarchie entsteht eine informelle Hierarchie, die aber (...) nicht der Reflexion zugänglich ist. Die Macht der Gleichen ist ein Tabuthema, das nur durch (...) Krisen besprechbar wird.

Eine weitere Folge der ´automatischen´ Leitung ist, dass diese Art der Leitung nicht den Gestaltungsspielraum hat, den sie bräuchte (...). Die informellen Leiter leiten immer nur so viel wie für den unmittelbaren Fortgang der Arbeit notwendig ist. Langfristige Planungen und Reflexionen können so nicht geleistet werden. (...) Ein weiteres Tabu (...) behindert die Reflexionsfähigkeit von Gruppen: (...) Es herrscht die Norm: Niemand hat das Recht, andere in der Gruppe offen kritisch positiv oder negativ zu bewerten in Bezug darauf, wie sie ihre Aufgabe erfüllen. Niemand soll sich unter den gleichberechtigten Mitgliedern als Chef, Lehrer, Beurteiler aufspielen, diese Aufgabe ist den formalen Führungsrollen und –positionen vorbehalten. Obwohl zugleich Offenheit untereinander eingefordert wird und der Anspruch gilt, dass man sagt, wenn einen etwas stört, so findet dies nur in Ausnahmesituationen statt. (...) Der Ausschluss dieser beiden ´Unthemen´ kann man auch als Schutz der Gruppe vor heißen Konflikten und vor Spannungen ansehen, der den Bestand der Gruppe sichert, aber zugleich ihre Entwicklung und Veränderung verhindert.“ (Schattenhofer 2009, 461f)

Schon in seiner Dissertation, in der Karl Schattenhofer verschiedene aktions- und identitätsorientierte, in allen Fällen sich selbststeuernde Gruppen untersucht hatte, fasst er die typischen Phänomene oder auch blinden Flecken folgendermaßen zusammen:

- a) Es ist tabu zu bewerten. Die Angst Normen zu setzen ist dabei meist noch größer als selbst bewertet zu werden.
- b) Das Thema Machtverteilung in der Gruppe ist tabuisiert, weil das Gleichheitsgesetz nicht infrage gestellt werden darf.
- c) Verbindlichkeit und Unverbindlichkeit werden nicht thematisiert. Das Entwickeln von Kriterien zur Mitarbeit unterbleibt.
- d) Es wird (meist) nur sehr zurückhaltend geregelt. Die Gruppe versäumt den Bedarf an Sicherheit und Freiheit für die gesamte Gruppe zu reflektieren.
- e) In der Regel wird nicht gemeinsam „über die Gruppe“ gesprochen. Die Gruppe wird nicht selbst zum Thema gemacht. (vgl. Schattenhofer 1992, 176f)

Decken sich diese Beobachtungen mit anderen Studien? Stefan Kühl hat in den 90er Jahren vier weltweit agierende Unternehmen untersucht, die sich aus sehr unterschiedlichen Gründen für „flache Hierarchien“ entschieden haben. Interessanterweise gehörte eines der Unternehmen – die Firma Endenburg Elektronik aus den Niederlanden – Gerard Endenburg, dem Begründer der *Soziokratie*, einem ambitionierten Modell der betrieblichen Mitbestimmung.

Nach Schnelle bezeichnet Kühl diese Unternehmen als „postbürokratische Unternehmen“, die sich dem Paradigma des Wandels verschrieben hätten. Ihre Hauptmerkmale seien Dezentralisierung, Enthierarchisierung und Entformalisierung der Kommunikation (vgl. Schnelle 1995, 3). Sie seien damit einer fundamentalen „Auflösungs- und Politisierungsgefahr“ ausgesetzt. Kühl fasst seine Beobachtungen in drei Dilemmata zusammen, mit denen – seiner Meinung nach – solche Unternehmen lernen müssten umzugehen:

- a) Das *Flexibilitätsdilemma*: die (notwendigen) Grenzen von Unternehmen
- b) Das *Politisierungsdilemma*: Machtkämpfe in postbürokratischen Unternehmen, genauer:
 - a. Die Kontrolle der Beziehungen zur Umwelt
 - b. Die Kontrolle über die intraorganisationellen Informations- und Kommunikationsflüsse
 - c. Die Kontrolle über Qualifikationen
- c) Das *Komplexitätsdilemma*: die komplizierten Vereinfachungsstrategien.

Bei der Beschreibung des *Politisierungsdilemmas* zitiert Schnelle den Satz: „Eine Enthierarchisierung und Entstrukturierung führt dazu, dass Macht sich in voller Blüte entfalten kann.“ Am Beispiel einer französischen Softwarefirma gibt Schnelle eine Beobachtung von Kühl wieder:

„[Die Firma] entwickelte Unternehmensprinzipien, nach denen jeder Mitarbeiter seine Arbeit autonom verrichtet und Koordination auf freundschaftliche, nicht hierarchische Weise erfolgt. Die auf den ersten Blick positive Unternehmensatmosphäre führte jedoch zu einer Art ‘Selbstzensur’: Probleme und Machtkonflikte wurden tabuisiert. Der Selbst- und Fremdanspruch, dass man Probleme autonom löst und man das gute Unternehmensklima nicht durch unnötige Spannungen gefährden dürfe, führte dazu, dass Machtverhältnisse und Schlüsselprobleme nicht mehr kommunizierbar waren.“ (ebd. 5)

Da ich die Untersuchung nur in ihrer Zusammenfassung von Schnelle kenne und die Qualität der Studie, die Kühl unter dem vielsagenden Titel „Wenn die Affen den Zoo regieren“, nicht einschätzen kann, beende ich diesen kurzen Ausflug in den Profit-Bereich gleich wieder. Dennoch bleibt bemerkenswert, dass auch dort die klassische Gruppenthemen auftauchen: *Grenzen, Macht* sowie *Kontrolle von Qualifikation und Information*.

Zurück zum Feld der Nonprofit-Organisationen. Auch Georg Albers fasst in seinem Beitrag zu Handlungslogiken und Strategien von NPO zusammen:

„Solche basisnahen NPO weisen einige Besonderheiten auf, die insbesondere für Konfliktbewältigung und Strategieentwicklung kulturprägend wirken. So unterscheiden sie oft nicht klar genug zwischen strukturellen Konfliktlagen und persönlichen Anteilen mit der Folge, dass eine solche *Personalisierungstendenz* den anstehenden Entscheidungen keinen angemessenen Handlungsrahmen gibt. Weiterhin gibt es eine starke *Egalitätsneigung* mit der tendenziellen Leugnung von (Leistungs-)Unterschieden bzw. der Tabuisierung von Macht und Hierarchie. Damit korrespondiert eine *Harmonieneigung*. Konkurrenz und Konflikt besitzen in solchen Organisationen vergleichsweise wenig Legitimität. Und schließlich gibt es eine deutliche Tendenz zur *Informalität*. Regeln und Entscheidungen, also der Kernbereich politischen Handelns, werden über persönliche Nähe und informelles Handeln herbeigeführt bzw. umgangen.“ (Albers 2012, 13f)

Albers beendet diese Beschreibung mit einer interessanten Beobachtung, die für die Beratung

solcher Organisationen fundamental ist:

„Da man [die NPO] weiß, wie als dysfunktional erlebte Strukturen umgangen werden können, entsteht *Strukturkonservatismus*. Das bedeutet, [dass] in solcherart geprägten Organisationen Strategieentscheidungen schwerer (fallen) als in anderen. Die Frage nach der Konfliktfähigkeit hängt also unmittelbar mit der Strategiefähigkeit zusammen.“ (ebd. 14)

Supervisionserfahrungen in „alternativen Projekten“

Die Ausführungen zu den Spezifika von Teams ohne (formale) Leitung legen nahe, dass bei diesen Teams bestimmten Phänomenen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Marie-Luise Conen beschreibt in ihrem Beitrag zu „Teamsupervisionen in alternativen Projekten“, dass *leiterlose* Gruppen besonders zu Konflikten neigten, da „nicht geregelt ist, wer im einzelnen die Sicherung des funktionalen, materiellen, sozialen und emotionalen Rückhalts übernimmt.“ (Conen 1989, 8) Diese Konflikte würden aber in der Regel nicht ausgetragen, sondern im Gegenteil vermieden. „Die Frage *Wer schützt mich?* ist für das einzelne Teammitglied nicht beantwortet. Angst vor dem Ungeschütztsein und den eigenen aggressiven Impulsen findet ihren Ausdruck in einer starken Konfliktvermeidung.“ (ebd.) Diese führe zu typischen Phänomenen, die hier nur zusammenfassend genannt werden sollen:

- a) Vermeidungsstrategien: Unterschiede sollen nicht sichtbar werden
- b) Fraktionierung: Machtkämpfe unter Gruppen bestimmen Entscheidungen
- c) „Sündenbock“: Sie/er wagt es die Gruppe zu thematisieren und wird dafür abgestraft
- d) Außenfeind: stärkt das „Wir“-Gefühl
- e) Außenrepräsentation: Wahl fällt auf eine Person, die der Gruppe nicht gefährlich wird. (ebd. 9f)

Zusammenfassend stellt Conen fest:

„In alternativen Projektgruppen ist nicht unbedingt ein höheres Maß an Aggressionen und Destruktivität im Vergleich zu geleiteten Gruppen festzustellen. In geleiteten Gruppen hat jedoch die Leitung u. a. die Aufgabe, die aggressiven Impulse in einer Gruppe zu kanalisieren. (...) Ohne die Auseinandersetzung um die Machtfrage ist es meines Erachtens jedoch nicht möglich, Nähe und Kontakt in der Gruppe herzustellen.“ (ebd. 11)

In Situationen, in denen die Unsicherheit ein bestimmtes Maß übersteigt - zum Beispiel nach dem Ausstieg von Mitgliedern im Streit -, entscheiden Teams sich für Supervision: meist jedoch in der Hoffnung die Machtfrage weiterhin ausklammern zu können. Dabei werde der Bedarf nach Leitung gerne an die Supervisorin/ den Supervisor übertragen.

Literatur

- Albers, Georg. 2012. Verbände als Nonprofit-Organisationen – Handlungslogik und Strategie. In: Forum Supervision, 2012, Heft 39, 7-17
- Amann, Andreas. 2009. Der Prozess des Diagnostizierens. In: Edding/Schattenhofer. 2009. 404-436
- Antoni, Conny. 2003. Aufbau und Entwicklung selbstregulierender Arbeitsgruppen. In: Stumpf/Thomas (Hg.). 2003. 447-460
- Antons, Klaus. 2009. Die dunkle Seite von Gruppen. In: Edding/Schattenhofer 2009. 324-355
- Conen, Marie-Luise. 1989. Teamsupervision in alternativen Projekten. In: Zeitschrift Supervision, Heft 15, 1989. 4-14
- Clausen, Gisela. 2009. Führung: Das sensible Zusammenspiel. In: Edding/Schattenhofer. 2009. 358-403
- Edding, Cornelia. 2009. Die Umwelt von Gruppen. In: Edding/Schattenhofer. 2009. 467-503
- Edding, Cornelia/Schattenhofer, Karl. 2012. Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg: Carl-Auer
- Edding, Cornelia/Schattenhofer, Karl. 2009. Handbuch. Alles über Gruppen. Weinheim/Basel: Beltz
- Endenburg, Gerard. 1998. Sociocracy. A social design. Delft: Eburon
- Freeman, Jo. 1984 [1970]. Tyrannei der Strukturlosigkeit, Quelle: http://www.archivtiger.de/database/zs/schwarze_protokolle/sp_8/tyrannei_sp8.html
- König, Oliver. 1996. Macht in Gruppen. München: Pfeiffer
- Kühl, Stefan. 1994. Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie. Frankfurt a.M. Campus. In: Schnelle, Wolfgang. 1995. Quickborn: Metaplan
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas. 2011(2). Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin: Springer
- Rüther, Christian. o.J. [nach 2009]. Soziokratie. Ein Organisationsmodell. (unveröffentlichte Masterarbeit, erw.)
- Schattenhofer, Karl. 1992. Selbstorganisation und Gruppe. Entwicklungs- und Steuerungsprozesse in Gruppen. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Schattenhofer, Karl. 2009. Selbststeuerung von Gruppen. In: Edding/Schattenhofer. 2009. 437-466
- Schnelle, Wolfgang. 1995. o.T. Quickborn: Metaplan (Brief)
- Sociocratisch Centrum: Die Soziokratische Kreisorganisationsmethode. 2007 (deutsch aus dem Niederländischen, unveröffentlichtes Skript)
- Stumpf, Siegfried/Thomas, Alexander (Hg.). 2003. Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen: Hogrefe