



Masterarbeit

Komplexität - Wie interdisziplinäre Teams mit komplexen Aufgabenstellungen umgehen

Qualitative Studie in einem globalen
IT-Unternehmen

Gabriela Straubinger

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Hartmut Lamott, lic. phil.

Zürich, Juni 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

„Man kann nur beeinflussen, was man auch versteht.“

Clifford Geertz

Vorwort und Dank

Das Thema Komplexität behandelt eines der aufregendsten und spektakulärsten Lehr- und Forschungsgebiete der letzten Jahre, schreibt Mainzer (2008, S. 7). Ich kann ihm nur beipflichten. Meinen Entscheid, die Masterarbeit zu diesem Thema zu schreiben, habe ich nie bereut, auch wenn sie mir manche schlaflose Stunde bescherte. Zur Wahl dieses Themas haben mich die Veranstaltungen in Arbeits- und Organisationspsychologie von Michael Zirkler inspiriert. Der Begriff Komplexität fiel häufig in unterschiedlichen Zusammenhängen und weckte in mir die Neugier, mehr darüber zu erfahren. So machte ich mich auf die Suche nach einem geeigneten Untersuchungsfeld. Als ich den Zuschlag erhielt, meine Masterarbeit im Rahmen eines Praktikums in einem internationalen Grossunternehmen schreiben zu können, war die Freude gross. Hartmut Lamott stellte sich als fachlicher Begleiter zur Verfügung, versorgte mich mit wertvollem Material und regte mich zu einem Gruppenexperiment an. Während des Praktikums habe ich neue Kolleginnen und Kollegen kennen gelernt, die bereit waren, ihre Erfahrungen im Umgang mit Komplexität mit mir zu teilen. Hella Kotrubczik, Stefanie Lecher und Peter Spycher übernahmen das Lektorat und gaben mir ebenso wie Harald Reuter wertvolle Anregungen und Hinweise. Mein Partner stand jederzeit hinter meinem aufwändigen Projekt, versorgte mich mit Liebe, köstlichem Essen und zeigte sich geduldig, auch wenn die Themenvielfalt unserer Gespräche meinerseits zeitweise etwas eingeschränkt war. Durch regelmässiges Nachfragen: „Wann bist du endlich fertig?“ lenkte meine Tochter die Aufmerksamkeit immer wieder auch auf andere wichtige Dinge im Leben. Meine Eltern hatten in jungen Jahren wenig Mittel zur Verfügung. Durch ihr umsichtiges Vorausschauen haben sie die finanziellen Grundlagen hinterlassen, die mein Studium erst ermöglichten. All diesen Personen gebührt mein aufrichtiger Dank.

Inhalt

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage und Forschungsbedarf	2
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Fragestellung	3
1.4. Aufbau der Arbeit und Abgrenzung der Fragestellung	4
1.5. Bisherige Forschungsarbeiten	5
1.6. Positionierung der Arbeit und Forschungsverständnis	5
2. Wissenschaftlicher Bezugsrahmen von Komplexität	6
2.1. Komplexitätswissenschaften	6
2.2. Systemtheorie	8
2.3. Eigenschaften komplexer Systeme	10
2.3.1. Dynamik	10
2.3.2. Vielzahl und Varietät	11
2.3.3. Rückkoppelung	11
2.3.4. Nichtlinearität	12
2.3.5. Begrenzte Rationalität	13
2.3.6. Selbstorganisation	13
2.3.7. Emergenz	14
2.3.8. Autopoiesis	14
2.3.9. Selbstreferenz	15
2.4. Fazit	15
3. Der Stellenwert von Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen	16
3.1. Begriffsklärung Team	17
3.2. Ablösung von hierarchiebetonten Organisationsstrukturen	17
3.3. Neue Formen der Binnendifferenzierungen	18
3.3.1. Dezentralisierung der unternehmerischen Verantwortung	18
3.3.2. Prozessorientierung	19
3.4. Ordnung durch Selbstbindung: Steigerung des Kommunikationsbedarfs	19
3.5. Teams in komplexen Organisationen	21
3.6. Fazit	22
4. Waben für systemisches Denken	22
4.1. Theoretischer Hintergrund	23
4.1.1. Wissen als Produkt eines Lernprozesses	23
4.1.2. Kreativitätstechniken	25
4.2. Die Wabentechnik	26
4.2.1. Das Konzept der dynamischen Repräsentation	26
4.2.2. Anwendung der Wabentechnik	27
4.3. Fazit	28
5. Methoden	28
5.1. Begründung der Methodenwahl	29

5.2.	Stichprobe	31
5.3.	Teilnehmende Beobachtung	31
5.4.	Halbstandardisiertes Interview	34
5.5.	Datenerhebung	35
5.6.	Datenauswertung	36
5.6.1.	Videoanalyse der Beobachtungssituation	36
5.6.2.	Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews	37
5.7.	Rückkoppelung der Ergebnisse	38
6.	Ergebnisse	39
6.1.	Komplexitätstreiber	39
6.1.1.	Globale Ausrichtung der Organisation	39
6.1.2.	Matrix-Organisation	40
6.1.3.	Geschäftsprozesse	41
6.1.4.	Geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit	42
6.1.5.	Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern	44
6.1.6.	Informationsflut	44
6.1.7.	Besondere Merkmale des Geschäfts	45
6.2.	Spannungsfelder	47
6.3.	Kompetenzfelder	48
6.3.1.	Führungskompetenz	50
6.3.2.	Fachkompetenz	52
6.3.3.	Sozialkompetenz	53
6.3.4.	Selbstkompetenz	55
6.4.	Videoanalyse des Waben-Workshops	60
6.4.1.	Waben	60
6.4.2.	Kommunikation	63
6.4.3.	Prozesse	66
6.4.4.	Rückmeldung der Teilnehmenden	67
7.	Diskussion	68
7.1.	Interpretation der Ergebnisse	68
7.1.1.	Komplexitätstreiber und Spannungsfelder	69
7.1.2.	Kompetenzfelder	74
7.1.3.	Bearbeitung einer komplexen Aufgabenstellung mit Waben	76
7.2.	Rückkoppelung der Ergebnisse	78
7.3.	Fazit	79
7.4.	Reflexions- und Aktionsfelder für die Praxis	80
7.5.	Kritische Betrachtungen	82
7.6.	Schlussbemerkungen	83
7.7.	Abstract	84
8.	Literaturverzeichnis	85
9.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	92
10.	Anhang	92

1. Einleitung

Komplexität ist ein häufig zitiertes und beliebtes Schlagwort. In zahlreichen Büchern und Artikeln wird auf die zunehmenden Erfahrungen von Komplexität verwiesen. Wir erleben, wie labil das Gleichgewicht in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ist. Von der Komplexität sind nicht allein Entscheidungstragende in Wirtschaft und Politik betroffen (Reither, 1997, S. 19), sondern auch unsere eigenen Lebensbedingungen werden immer unübersichtlicher, komplexer und fordern uns bei der persönlichen Lebensgestaltung. Komplexität scheint ein Phänomen zu sein, das alle Lebensbereiche durchdringt und Ahlenmeyer und Königswieser (1998, S. 5) zufolge unsere Erfahrungen mit Unübersichtbarkeit, Unberechenbarkeit und Unkontrollierbarkeit widerspiegeln – Komplexität als ein dominierendes Lebensgefühl der heutigen Gesellschaft.

Führungspersonen agieren heute in komplexen Organisationen (Mainzer, 2008, S. 11), und Management bedeutet nach Rüegg-Stürm (2003, S. 6) vor allem die Bewältigung von Komplexität. Die fortschreitende Globalisierung dient dabei als populärstes Erklärungsprinzip (Wimmer, 1998, S. 107). Das Schwinden von bestehenden Grenzen und Handelsliberalisierungen begünstigen den Fluss von Gütern, Kapital, Personen und Wissen rund um den Globus und erhöhen den Wettbewerb (Steger, Amann & Maznevski, 2007, S. 4). Interkulturalität und virtuelle Teams sind Begleiterscheinungen dieser Entwicklung. Eine unglaubliche Innovationsdynamik geht von den Informations- und Kommunikationstechnologien aus, die alte, überkommene Raum- und Zeitgrenzen sprengt (Wimmer, 2006, 173). Wenige Mausklicks eröffnen uns den Zugang zu immensen Datenmengen. Damit wird es immer schwieriger, relevante Informationen herauszufiltern und sinnvoll zu verarbeiten (Pruckner, 2005, S. 22). Die strategische Relevanz von Wissen nimmt zu und gilt heute als entscheidende Ressource im Wettbewerbsgeschehen (Wimmer, 2006, S. 173). Zwei sich wechselseitig durchdringende Dimensionen von Komplexität beschäftigen die heutige Managementpraxis (Stüttgen, 1999, S. 8). Auf der einen Seite steht die wachsende Komplexität der „Unternehmensumwelt“, in der Unternehmen trotz zunehmender Undurchschaubarkeit in immer kürzeren Zeitintervallen agieren müssen. Dem gegenüber steht die Komplexität der eigenen Organisation, einem so genannt nicht-trivialen System, dessen Lenkung, Gestaltung und Entwicklung Kern der Managementaufgabe ist (von Foerster, 1984). Führungskräfte sind durch Komplexität vor Herausforderungen gestellt, die sich

in ihren Denk- und Verhaltensmustern, in ihren Wahrnehmungen und Interessen, in Planungsroutrinen und Entscheidungsverfahren und nicht zuletzt in ihren Handlungen zeigen.

1.1. Ausgangslage und Forschungsbedarf

Im nächsten Abschnitt wird erläutert, weshalb Teams speziell im Brennpunkt von Komplexität stehen und welcher Forschungsbedarf sich daraus ableitet.

Von wenigen Ausnahmen abgesehen, erfolgt trotz des häufigen Verweises auf eine oft nicht näher umschriebene Komplexität des Führungsalltags kaum eine explizite Auseinandersetzung mit dem Phänomen (Stüttgen, 1999, S. 9). Praxiskonzepte sind vielfach skizzenhaft, schlagwortartig und widersprüchlich und weisen nicht selten einen „eklatanten Mangel an theoretischem Grundgehalt“ auf (Bandte, 2007, S. 4). Im Umgang mit dem Phänomen Komplexität ergeben sich folgende Schwierigkeiten: In der Unternehmenspraxis gilt Komplexität als Quelle vielfältiger Probleme. Die Ursache wird je nachdem entweder in der Unternehmensumwelt oder aber in der eigenen Organisation gesucht. Zudem wird der Komplexitätsbegriff oft undifferenziert verwendet und subsumiert höchst verschiedene Phänomene. Es fehlt eine explizite Eingrenzung der als komplex bezeichneten Analyseeinheit und ein gemeinsam geteiltes Verständnis des Begriffs Komplexität selbst. Wenn unklar ist, worauf sich Komplexität konkret bezieht, kann daraus auch kaum geschlossen werden, wie damit umzugehen ist (Stüttgen, 1999, S. 10-11). Wie also kann Komplexität erkannt, bewertet, gestaltet und gelenkt werden? Gibt es überhaupt einen angemessenen Umgang mit Komplexität? Oder lässt sie sich, ähnlich wie Wasser, gar nicht komprimieren (Wüthrich, Osmetz & Kaduk, 2009, S. 284)?

Grundsätzlich sind zwei verschiedene Denkmodelle im Zusammenhang mit Komplexität zu nennen. Eine Reihe von Autorinnen und Autoren empfiehlt, durch Komplexitätsanalysen die in der Unternehmung vorherrschende Überkomplexität zu reduzieren (Bandte, 2007, S. 4). Dies entspricht dem traditionellen mechanistischen Problemlösungsverhalten, bei dem durch Analyse komplexer Fragestellungen die vollständige Beherrschung komplexer System vorgetäuscht wird (Bandte, 2007, S. 4) und das als Denkhaltung „Management von Komplexität“ umschrieben werden kann. Andere Autoren, wie u.a. Baecker (1998, S. 22), fordern, Komplexität in Organisationen

gezielt zu erzeugen. Dazu auch Ashbys (1956) „Law of Requisite Variety“: „Only variety destroys variety“. Diese Denkhaltung verkörpert „Management *durch* Komplexität“.

Teams spielen im Kontext von komplexen Organisationen eine besondere Rolle. Überall dort, wo es darum geht, besonders anspruchsvolle, konflikthafte und mit grosser Unsicherheit verbundene Problemstellungen zu bearbeiten, sind heute Teamkonstellationen gefragt (Wimmer, 2006, S. 188). Interdisziplinäre Zusammenarbeit bildet die Grundlage für rasche und qualitativ hochwertige Problemlösungen. Dies bedingt eine neue Art von Steuerung. Eine gelingende Kommunikation wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor (Wimmer, 2006, S. 187). Es stellt sich die Frage, wie diese Kommunikationsprozesse gestaltet werden können, um mit dem veränderten Steuerungsbedarf adäquat umzugehen (Wimmer, 1998, S. 116). Tiefgreifende Veränderungen in den Organisationen stellen auch die Personalentwicklung vor neue Herausforderungen. Ausbildungskonzepte müssen überdacht und bisher bewährte Ansätze auf den Prüfstand gestellt werden. Das bedingt nicht zuletzt, sich auch vertieft mit dem Umfeld auseinanderzusetzen, in dem diese Teams agieren.

1.2. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist zum einen herauszuarbeiten, wie sich Komplexität konkret im Arbeitsalltag von Führungs- und Fachpersonen zeigt und was ihnen im Umgang mit komplexen Situationen hilft. Zum anderen sollen anhand einer exemplarischen Situation Erkenntnisse über den Prozess gewonnen werden, wie Teams mit einer komplexen Aufgabenstellung aus ihrem Arbeitskontext umgehen. Ausgehend von theoretischen Grundlagen soll die Untersuchung Ansätze für die Personalentwicklung liefern, wobei der Fokus auf der Frage liegt, wie Führungs- und Fachpersonen im Umgang mit Komplexität bei ihren Aufgaben in Zukunft gezielter unterstützt werden können und welche Kompetenzen dabei eine besondere Rolle spielen.

1.3. Fragestellung

Ausgehend vom Thema „Umgang mit Komplexität“ wurde anhand von Literatur und in Gesprächen mit Fachpersonen näher definiert, unter welchen Bedingungen sich Komplexität in Organisationen insbesondere manifestiert. Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf Teams von Führungs- und Fachpersonen, die bei der Entwicklung ihrer Produkte resp. Lösungen in hohem Mass auf die Zusammenarbeit mit Vertretenden unter-

schiedlicher, ansonsten scharf getrennt operierender Aufgabenfelder angewiesen sind und führt zur folgenden zentralen Fragestellung:

Wie gehen Führungs- und Fachpersonen interdisziplinärer Teams mit einer komplexen Aufgabestellung um?

Es wurden weitere leitende Fragen formuliert:

- Was zeichnet komplexe Situationen aus Sicht von Führungs- und Fachpersonen aus?
- Welche Spannungsfelder werden beschrieben?
- Was hilft Führungs- und Fachpersonen im Umgang mit Komplexität?
- Was kann bei der Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen in Bezug auf Verlauf, Prozess und Kommunikation beobachtet werden?
- Eignet sich die Wabentechnik – eine Kreativitätstechnik, die systemisches Denken unterstützt – für die Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen?

1.4. Aufbau der Arbeit und Abgrenzung der Fragestellung

Nachdem Relevanz des Themas, Zielsetzung und Fragestellung erläutert worden sind, erfolgt die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Komplexität. In Kap. 2 werden Komplexitätswissenschaften und Systemtheorie verortet und die Merkmale komplexer Systeme anhand von Konzepten der Systemtheorie dargestellt. Kapitel 3 gibt einen Überblick über die Entwicklungen, die zur Erhöhung der Eigenkomplexität heutiger Unternehmen beigetragen haben und erläutert, welchen Stellenwert Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen einnehmen. Auf der Grundlage dieser zwei Kapitel werden Voraussetzungen für die Konzeptionisierung eines Workshop-Designs abgeleitet, das sich für die Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen eignet (Kap. 4). Im empirischen Teil werden die Methoden (Kap. 5) der Untersuchung und die Ergebnisse (Kap. 6) dargestellt. Die Diskussion, in der die Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt und interpretiert werden, folgt in Kapitel 7. Nach der Verknüpfung von Theorie und Empirie wird auf die Beantwortung der Fragestellung eingegangen. Basierend auf den Ergebnissen werden abschliessend Empfehlungen für die Ausrichtung der Personalentwicklung skizziert.

In der vorliegenden Arbeit wird die Denkhaltung „Management *durch* Komplexität“ vertreten. Management-Teams und interkulturelle Teams sind nicht Gegenstand dieser

Untersuchung, ebenso das Ergebnis aus der Gruppenarbeit, das ausgehend von der Aufgabenstellung mit Hilfe der Wabentechnik erarbeitet wird.

1.5. Bisherige Forschungsarbeiten

Forschungsarbeiten zum Thema Komplexität sind zahlreich vorhanden und stammen aus unterschiedlichen Disziplinen. In der Psychologie haben die Untersuchungen von Dörner (2005) zum Umgang mit komplexen Situationen hohen Bekanntheitsgrad erlangt. Von Seiten der Wirtschaftswissenschaften sind die Arbeiten von Stüttgen (1999), Kirchhoff (2003) und Bandte (2007) zu nennen, die sich im Rahmen ihrer Dissertationen mit dem theoretischen Bezugsrahmen von Komplexität in Organisationen mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten auseinandersetzten. Sie verfolgten das Ziel, methodische und theoretische Forschungsdefizite abzubauen. Im Zusammenhang mit der systemischen Methode der Wabentechnik spielen mentale Modelle eine wichtige Rolle. Doyle, Radzicki und Trees (1998) haben anhand eines experimentellen Designs die Veränderungen mentaler Modelle in komplexen dynamischen Systemen gemessen und leisteten u. a. einen Beitrag, wie die Wirkung von systemischen Methoden überhaupt überprüft werden kann. Dhawan, O'Connor und Borman (2006) knüpfen an die Studie von Doyle et al. (1998) an und überprüften ebenfalls in einem experimentellen Design die Wirksamkeit von systemischen Instrumenten und Methoden bei Entscheidungen. Lehmann (2006) untersuchte die Nützlichkeit von Organisationsaufstellungen für den Umgang mit komplexen Situationen und stellt damit eine weitere Studie zu einer systemischen Methode zur Verfügung. Forschungsarbeiten zu Teams, die mittels einer systemischen Methode eine komplexe Aufgabenstellung bearbeiten, wurden von der Autorin in dieser Kombination nicht gefunden, lediglich zu Teilaspekten. Die vorliegende Studie schliesst insofern eine Forschungslücke, indem sie die Arbeitsform des Teams mit der systemischen Methode kombiniert, um damit zu einer ganzheitlichen Erkenntnis im Umgang mit Komplexität zu gelangen.

1.6. Positionierung der Arbeit und Forschungsverständnis

Die vorliegende Forschungsarbeit basiert auf der Annahme, dass unser Wissen über die Wirklichkeit letztlich nicht objektiv gegeben, sondern vielmehr subjektiv konstruiert ist. Sie knüpft damit an die wissenschaftstheoretische Richtung des Konstruktivismus an und beansprucht keine uneingeschränkte Objektivität. Denn „Objektivität verlangt, dass die Eigenschaften des Beobachters nicht in die Beschreibung seiner Beobachtung

eingehen dürfen“ (von Foerster, 1993). Wenn aber etwas über die Welt ausgesagt wird, muss sich irgendjemand oder irgendetwas – im konstruktivistischen Fachjargon der Beobachter – mit dieser Welt in Verbindung bzw. in Beziehung setzen (Müller, Nagel & Zirkler, 2006, S. 59). Die gemachten Aussagen sind das Ergebnis einer Bezugnahme, eine individuelle Beschreibung der Welt oder mit anderen Worten, so Müller et al. (2006, S. 60), ein Konstrukt. In einem konstruktivistischen Umgang mit dem Phänomen Komplexität bedeutet das, die beobachtende Person und die von ihr gewählte Sprache in der Auseinandersetzung mit komplexen Systemen stets in die Reflexion miteinzubeziehen (Stüttgen, 1999, S. 36). Herbert A. Simon (1988, S. 288) drückt es so aus: „How complex or simple a structure is depends critically on the way in which we describe it“. Wenn wir uns mit Komplexität beschäftigen, gilt es herauszufinden, wie und was Führungs- und Fachpersonen im Umgang mit Komplexität beobachten und über welche handlungsleitenden Perspektiven, Überzeugungen und Deutungen sie verfügen. Aus diesem Grund wird für diese Studie ein qualitativer Ansatz gewählt und neben Interviews zusätzlich ein Beobachtungsverfahren eingesetzt.

Theoretische Grundlagen

2. Wissenschaftlicher Bezugsrahmen von Komplexität

2.1. Komplexitätswissenschaften

Ziel dieses Kapitels ist es, Komplexitätswissenschaften und Systemtheorie zu verorten, um in einem weiteren Schritt anhand systemischer Konzepte die Beschaffenheit komplexer Systemen zu verdeutlichen.

Das Wort stammt ursprünglich vom Lateinischen ‚*complexus*‘ bzw. ‚*complectere*‘, was ‚verschlungen‘, ‚verflochten‘, ‚umfassend‘ und ‚zusammengebunden‘ bedeutet (Kluge, 1999). Seit Mitte 1970 fand der Begriff ‚Komplexität‘ immer mehr Verbreitung in der Umgangssprache, wird in der Regel undifferenziert genutzt und umschreibt unübersichtliche und schwer verständliche Situationen (Baecker, 1995; zit. nach Bandte, 2007, S. 47). Komplexität oder komplexe dynamische Systeme nehmen in den Wissenschaften breiten Raum ein und werden erfolgreich in Technik- und Naturwissenschaften

sowie auch in Wirtschafts-, Finanz- und Sozialwissenschaften erforscht (Mainzer, 2008, S. 7). Die Komplexitätsforschung führt verschiedene, theoretische Denkansätze zusammen, die aus unterschiedlichen Wissenschaftszweigen gewonnen werden. Sie beschäftigt sich fachübergreifend mit der Frage, wie durch die Wechselwirkung vieler Elemente eines komplexen Systems (z.B. Zellen in Organismen oder Menschen in Organisationen) Ordnungen und Strukturen entstehen können, aber auch Chaos und Zusammenbrüche. Komplexitätsforschung hat das Ziel, Chaos, Spannungen und Konflikte in komplexen Systemen zu erkennen, ihre Ursachen zu verstehen, um so Einsichten für neue Gestaltungsmöglichkeiten der Systeme zu gewinnen (Mainzer, 2008, S. 10). „Complexity research gives us a grounded basis for inquiring where the leverage points and significant trade-offs of a complex system may lie“, schreiben Axelrod & Cohen (1999, S. 21). Bandte (2007), Kirchhof (2003) und Stüttgen (1999) haben im Rahmen ihrer Dissertationen Literatur von zahlreichen Autorinnen und Autoren analysiert, die sich mit Komplexität in Systemen beschäftigen. Ein Überblick verweist auf bedeutende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und deren Wirkungsfelder und verdeutlicht die Heterogenität, aus denen Erkenntnisse zu komplexen Systemen gewonnen werden.

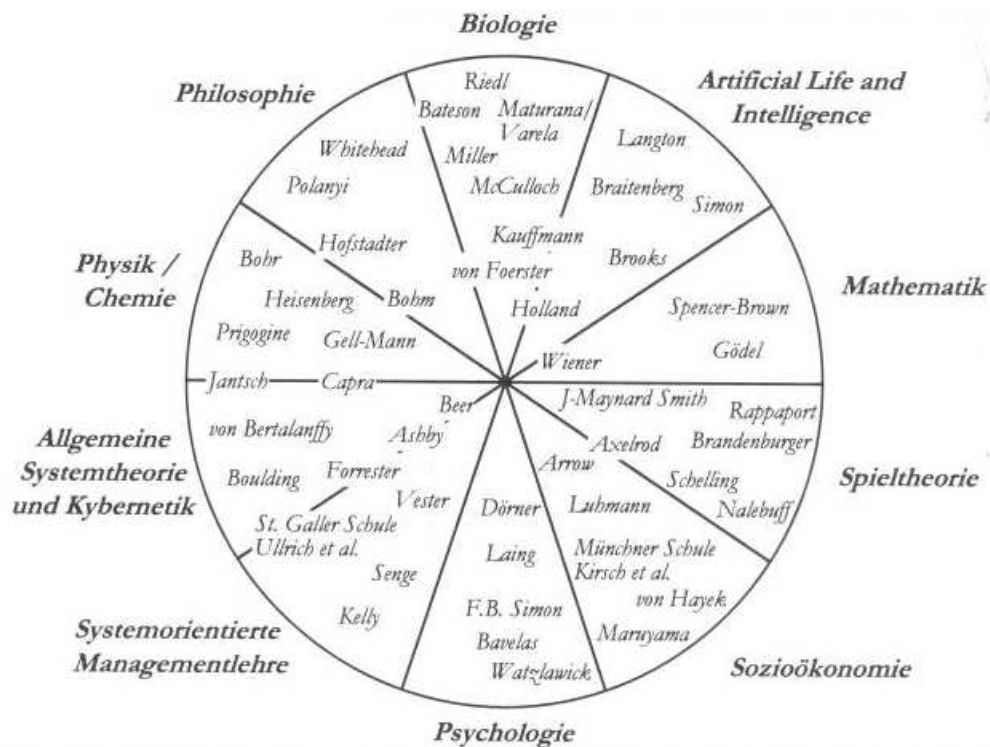


Abbildung 1: Bedeutende Vertreterinnen und Vertreter der Komplexitätswissenschaften (Kirchhof, 2003)

Ein historischer Abriss zur Entstehung der Komplexitätswissenschaft zeigt unterschiedliche Phasen und Entwicklungen in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen auf, die parallel zueinander stattgefunden haben (Bandte, 2007, S. 47-77), und die in einer linearen Abfolge nur unzureichend abgebildet werden können. Eine Zusammenführung der Erkenntnisse aus den verschiedenen Wissenschaftszweigen ist in dem Sinn noch nicht erfolgt. Eine konsensuelle und präzise Definition von Komplexität steht noch aus. In der Literatur wird in Bezug auf Komplexität „begrifflich nicht ein sehr durchgearbeiteter Terminus verwendet“, schreibt Luhmann (2002, S. 173). Schwub-Gwinner (1992; zit. nach Bandte, 2007, S. 73) gibt zu bedenken, dass die Erfassung des Begriffs Komplexität als Einheit in einem Kontext den inhärenten Eigenschaften des Komplexitätsbegriffs widerspricht, bei dem die Betonung auf einer Vielzahl von Kontexten liegt. Grundsätzlich kann vermerkt werden, dass Komplexität mit Hilfe von zwei Begriffen definiert wird, nämlich Element und Relation (Luhmann, 2002, S. 173).

Um diese Forschungsarbeit auf eine gesicherte theoretische Grundlage zu stellen, wird Komplexität anhand der Merkmale von komplexen Systemen präzisiert. Dabei handelt es sich weniger um Merkmale, sondern viel mehr um Denkfiguren, deren Ursprung hauptsächlich in der Systemtheorie liegt.

2.2. Systemtheorie

Ähnlich wie bei der Komplexitätswissenschaft handelt es sich bei der Systemtheorie um eine disziplinübergreifende Wissenschaft, unter der eine Reihe heterogener theoretischer und praktischer Ansätze zusammengefasst werden. Auch in der Systemtheorie gibt es weder ein geschlossenes Theoriekonzept noch eine allgemein anerkannte Klassifikation der unterschiedlichen Systemansätze (Wilms, 2001; zit. nach Kirchhof, 2003, S. 31). Der Begriff „allgemeine Systemtheorie“ überzieht die Sachverhalte beträchtlich, schreibt Luhmann (2002, S. 41). Als Ausgangspunkt und gemeinsamen Nenner nennt Simon (2006, S. 17) den Blick auf zusammengesetzte Einheiten (Systeme, Muster) und die Konstruktion von Erklärungen mit Hilfe zirkulärer Kausalität. Eine erste Phase der Systemtheorie wird als Kybernetik erster Ordnung bezeichnet. Sie geht von einem Gleichgewichtsmodell aus und betrachtet die Elemente des Systems als unbelebt. Das Denken erfolgt in Begriffen von Kontrolle, Steuerung und Regelung (von Schlippe & Schweizer, 2003, S. 53). Dies wird heute kritisch gesehen und gilt dem aktuellen Erkenntnisstand entsprechend nicht mehr als angemessen. In einer Kybernetik zweiter

Ordnung wird nämlich bezweifelt, dass es „da draussen“ objektiv vom Beobachtenden erkennbare Systeme „gibt“. Eine erste Unterscheidung erfolgt, indem Beobachtende und deren Erkenntnismöglichkeiten als Teil des Kontextes, die sie beobachten, mitkonzeptualisiert werden (von Schlippe & Schweizer, 2003, S. 53). Mit der Hierarchisierung von Systemen – unter Ein- oder Ausschluss des Beobachtenden – lassen sich, so Simon (2006, S. 42), auch verschiedene „Ordnungen“ der Beobachtung unterscheiden: Die Beobachtung eines Gegenstandes lässt sich als „Beobachtung erster Ordnung“, die Beobachtung der Beobachtung dieses Gegenstandes als „Beobachtung zweiter Ordnung“ kategorisieren. Dieser Ansatz hat zu ganz neuen Betrachtungsweisen geführt. Während monodisziplinäre Wissenschaften aus ihrem speziellen Kontext heraus technische, soziale oder sozio-technische Systeme zu erklären versuchen, leitet die Systemtheorie vielmehr Aussagen über allgemeine Verhaltenseigenschaften, Muster und Regelmässigkeiten komplexer Systeme ab (Malik, 2000; zit. nach Kirchhof, 2003, S. 30). Untersuchungsgegenstand sind gemäss Simon (2006, S. 16) dementsprechend Strukturen und Funktionen, d.h. Beziehungen und Positionen von Elementen zueinander und innerhalb eines Gesamtgefüges. Dazu zählen die Regeln ihrer Interaktion und Kommunikation sowie die Gesetzmässigkeiten der Stabilisierung und Veränderungen von Systemzuständen und -strukturen. Luhmann stellte mit der soziologischen Systemtheorie einen Rahmen zur Verfügung, den die Organisationstheorie in eine Theorie der Gesellschaft und ihre Differenzierung einbettet. Den Fokus auf die Wechselbeziehungen zwischen sozialen Systemen und ihren Teilnehmenden zu legen, scheint geeignet und hat im Verständnis von Organisationen zu viel versprechenden Ansätzen geführt (Simon, 2007, S. 9).

Im Folgenden wird ein besonderes Augenmerk auf die Bedeutung der Sprache im Zusammenhang mit Komplexität gelegt. Die Qualität systemtheoretischer Modelle besteht darin, dass sie aufgrund ihrer Abstraktion auf ganz unterschiedliche Inhalte und Phänomenbereiche angewendet werden können (Simon, 2006, S. 112). Die hohe Abstraktion wird jedoch durchgehend als herausfordernd erlebt und verlangt von allen Interessierten Hingabe und Geduld. Es gilt, sich von herkömmlichen Vorstellungen und Begriffen zu trennen und eine neue (Denk-) Sprache zu erlernen (Willke, 2000, S. 12). Senge schreibt, dass das grösste Handicap von Management-Teams wohl darin bestehe, dass sie komplexen, dynamischen Realitäten mit einer Sprache begegnen, die für einfache, statische Probleme entworfen wurde (Senge, 2006, S. 249). Denn gerade die

Bearbeitung zentraler Management-Aufgaben wie das Entwickeln von Strategien, Visionen und Organisationsstrukturen bedeutet, mit enormer Komplexität zu ringen. Die Welt, die wir beobachten, erschliessen wir mit unserer Sprache. Für die Auseinandersetzung mit komplexen Systemen wird eine Sprache benötigt, die auch die Möglichkeit gibt, das auszudrücken, was wir beobachten. Das wahrgenommene Muster eines beobachteten Systems kann sich wandeln, wenn das System eine Beschreibung in einer anderen Sprache erfährt (Stüttgen, 1999, S. 36).

2.3. Eigenschaften komplexer Systeme

Ein System (griech. *syn* = zusammen, *histanai* = stellen, setzen, legen) wird durch das Zusammenwirken einer Vielzahl von Elementen gebildet (Simon, 2006, S. 14). Es ist im einfachsten Fall ein Geflecht von miteinander verknüpften Variablen (Dörner, 2005, S. 109). Merkmale eines Systems sind für Senge Elemente und deren Verbindungen. Elemente werden als Agenten oder Entitäten, in anderen Worten als eigene Grösse bezeichnet. Über die Verbindungen können sich Rückkoppelung bzw. Interaktionen einstellen, die sich in Form von Regeln ausdrücken lassen. „Systems are a perceived whole whose elements hand together because they continually affect each other over time and operate toward a common purpose” (Senge, 1994; zit. nach Bandte, 2007, S. 90). Nach einer vergleichenden Gegenüberstellung der Literatur können komplexen Systemen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden: Dynamik, Vielzahl und Varietät, Rückkoppelung, Nichtlinearität, begrenzte Rationalität, Selbstorganisation, Emergenz, Autopoiesis und Selbstreferenz. Es handelt sich dabei um eine Auswahl von Eigenschaften, die sich in den Grundzügen auf eine Darstellung von Bandte (2007, S. 94-119) stützt.

2.3.1. Dynamik

Die Dynamik stellt für komplexe Systeme ein zentrales Merkmal dar und verweist auf die Veränderlichkeit in der Abhängigkeit von Zeit. Es lassen sich vier Zustandsformen unterscheiden: ‚stabil‘, ‚periodisch‘, ‚Rand des Chaos‘ sowie ‚chaotisch‘ (Stacy, Griffin & Shaw, 2000; zit. nach Bandte, 2007, S. 96). Während in stabilen und periodischen Zuständen keine bzw. primär kontinuierliche Veränderungen möglich sind, liegen chaotische Systemzustände vor, wenn keine Regeln, Unordnung und Strukturlosigkeit vorherrschen. Komplexe Systeme charakterisieren sich weder durch einen rein homöostatischen Zustand (zeitlich stabiles Gleichgewicht) noch durch einen Zustand

völliger Strukturlosigkeit, sondern halten sich in einem Übergang zwischen Chaos und Stabilität aufrecht. Dieser Zustand wird Rand des Chaos bzw. ‚edge of chaos‘ genannt (Stacy et al., 2000; zit. nach Bandte, 2007, S. 97). Dynamik in Zusammenhang mit Organisationen zu bringen, fällt weiter nicht schwer. Die Veränderlichkeit im Unternehmenskontext ist ein Dauerthema.

2.3.2. Vielzahl und Varietät

Die Vielzahl von Elementen erhöht die Komplexität eines Systems. Eine hohe Anzahl allein ist aber noch nicht ausschlaggebend. Eigenschaften eines komplexen Systems werden jedoch durch die Vielzahl von Elementen besonders begünstigt wie z.B. Emergenz (vgl. Luhmann, 2002, S. 46; Kap. 2.3.7) oder die unvollständige Kombinierbarkeit von Elementen. Denn wenn durch die grosse Anzahl von Elementen nicht mehr jedes Element jederzeit mit jedem anderen verknüpft sein kann, wächst die Komplexität eines Systems. Von dieser Schwelle an wird ein Selektionsmuster nötig (Luhmann, 2002, S. 174). Gemeint ist damit die Selektivität der Verknüpfung. Komplexität heisst für Baecker (1998, S. 26) nicht nur Selektivität, sondern sogar Selektivitätszwang. Selektivitätszwang hat Kontingenz zur Folge. „Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist“, schreibt Luhmann (1985). Kontingenz bezeichnet das Mass an Freiheitsgraden der Selbststeuerung, inwieweit ein System so, aber eben auch anders entscheidet resp. selegiert oder operiert (Willke, 2000, S. 248). Durch die Anzahl der Elemente und deren Verknüpfungen wird die Vielfalt resp. die Varietät des Systems erhöht. Die Varietät bezeichnet die Anzahl der unterscheidbaren Zustände eines Systems (Malik, 2003, S. 186). Neben der Varietät der Elemente verändern sich auch die Rückkoppelungsprozesse bzw. die Interaktionen in Art, Form und Intensität. Vielzahl und Varietät in Organisationen zeigt sich beispielsweise bei der Anzahl Mitarbeitenden, den Produktionsvarianten, Produktionsstandorten, Absatzmärkten und Vertriebskanälen sowie deren Kombinierbarkeit.

2.3.3. Rückkoppelung

Rückkoppelungsprozesse oder auch ‚Feedback-Loops‘ sind wesentliche Bestandteile von komplexen Systemen und beinhalten die Selbstregulation von Kreisprozessen. „Positive Rückkoppelung bringt Dinge durch Selbstverstärkung zum Laufen. Negative Rückkopplung sorgt für Stabilität gegen Störungen und Grenzüberschreitungen“,

schreibt Vester (2008, S. 158). Sie sind Abfolgen von Systemzuständen, bei denen jeder dieser Zustände auf vorangehende Zustände aufbaut (Kirchhof, 2003, S. 22). An Stelle geradliniger Ursache-Wirkungs-Erklärungen müssen zirkuläre Ursache-Wirkungs-Erklärungen herangezogen werden (Simon, 2007, S. 15). „In einem System, dessen Elemente miteinander vernetzt sind und in Wechselbeziehung stehen, ist die Frage, was Ursache und was Wirkung ist, nicht objektiv entscheidbar“, schreibt Simon (2007, S. 15). Die entspricht der Henne-Ei-Problematik, die vom Beobachtenden durch „Interpunktion“ eingegrenzt wird, d. h. mehr oder weniger willkürlich wird durch den Beobachtenden ein Anfang und ein Ende des beobachteten Ausschnitts bestimmt (Bateson, 1972; zit. nach Simon, 2006, S. 15). Rückkoppelungsprozesse sind Ausgangspunkt von zahlreichen organisationstheoretischen Ansätzen. Sie stellen eine rekursive Verknüpfung von Aktion und Reaktion dar, die sowohl unmittelbar sowie zeitlich verzögert wirken kann (Stacy, 2003; zit. nach Bandte, S. 102). Speziell die Zeitverzögerung, mit denen sich Reaktionen aufgrund einer Aktion einstellen können, bedeutet bei Fragestellungen in Wirtschaft und Politik eine grosse Schwierigkeit.

2.3.4. Nichtlinearität

Im Gegensatz zu linearen Systemen sind in nichtlinearen Systemen Ursache und Wirkung nicht mehr proportional. Es kommt zu Rückkoppelungen und komplexen Wechselwirkungen der Systemelemente, die die Selbstorganisation (vgl. Kap. 2.3.6) von neuen Strukturen oder aber auch Chaos auslösen können (Mainzer, 2008, S. 122). Nichtlinearität besagt, dass kleine Veränderungen auf der Mikroebene eine grosse Wirkung auf der Gesamtebene zeigen können. Der „Schmetterlingseffekt“ ist ein anschauliches Bild von Lorenz (1993; zit. nach Bafou, S. 5) für die empfindliche Abhängigkeit eines Systems bei kleinster Veränderung der Ausgangsdaten: Ein Schmetterling, der in Brasilien mit seinen Flügeln flattert, kann einen Hurrikan in Texas auslösen. Nichtlinearität im Kontext von Organisationen heisst, dass Neben- und Fernwirkungen von Entscheidungen nicht eindeutig zugeordnet werden können (Dörner, 2005, S. 57). Das Ideal einer berechenbaren Welt wird dadurch in Frage gestellt (Simon, 2006, S. 28). Das Prinzip der Nichtlinearität wird in Organisationen aber häufig ausgeklammert. Man geht von einer Proportionalität zwischen Eingangs- und Ausgangsleistung aus und der Idee, dass das System exakt der Summe seiner Systemteile entspricht (Stacy, 1997; zit. nach Bandte, 2003, S. 105).

2.3.5. Begrenzte Rationalität

Eingeschränkte Rationalität (bounded rationality) ist ein durch den US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler H. A. Simon eingeführtes Konzept bei der Entscheidungsfindung. Das Ergebnis seiner empirischen Untersuchungen ist, dass in Entscheidungsprozessen von Organisationen nicht die beste Lösung gewählt wird, sondern diejenige, die hinreichend zufrieden stellend, ‚satisficing‘, ist (F. Simon, 2007, S. 31). H. A. Simon kritisiert die Vorstellung, Menschen würden bei Entscheidungen den erwarteten Nutzen maximieren. Die Kritik zielt in zwei Richtungen. Einerseits ist das menschliche Denkvermögen nicht vollkommen, andererseits ist menschliches Wissen nicht unbegrenzt (H. A. Simon, 1983; zit. nach Roetheli, 2002, S. 37). Das Missverhältnis zwischen den Anforderungen, die eine Berechnung des subjektiv erwarteten Nutzens stellt und den kognitiven Voraussetzungen von Entscheidenden, wird besonders deutlich, wenn es um anspruchsvollere Entscheidungen als den Kauf von Früchten geht (Roetheli, 2002, S. 37). Vollständig rationales Verhalten ist unmöglich. Stattdessen wägen wir zwischen den Kosten für die Entscheidungsfindung und dem zu erwartenden Nutzen ab. H. A. Simon (1959) beschreibt ein Verhalten als beschränkt rational, wenn man die Suche nach Alternativen dann stoppt, wenn man eine gefunden hat, mit der man zufrieden ist, unabhängig davon, dass es noch eine bessere geben könnte.

2.3.6. Selbstorganisation

Die Selbstorganisation stellt eine Eigenleistung des Systems dar und beschreibt das Prinzip, wie sich innerhalb eines Systems Ordnung bildet und wie Systeme sich (weiter)entwickeln. Diese Ordnungsbildung wird durch die Zuführung von Energie resp. durch Störungen des Systemgleichgewichts ausgelöst (Simon, 2006, S. 22). Es entstehen organisierte Muster der Interaktion von identifizierbaren Einheiten (Elementen), die ihr Verhalten miteinander abstimmen und sich zu einem übergeordneten Aktivitätsmuster zusammenfinden (Simon, 2006, S. 23). Musterbildung und Ordnung regulieren sich ohne bewusste Entscheidung der Elemente. Für Beobachtende wird dasjenige als Struktur wahrnehmbar, das allein durch das Wechselspiel der wirksamen Kräfte entsteht (Simon, 2006, S. 23). Ordnungen, die durch Selbstorganisation entstehen, bleiben stabil, falls die Rahmenbedingungen sich nicht verändern. Das ist aber nicht der Fall. Systeme können ihre Kohärenz am besten in einem dynamischen Zustand zwischen Ordnung und Chaos aufrechterhalten (vgl. Kap. 2.3.1). Die Koppelungen zwischen den Elementen eines Systems bildet die Organisationsstruktur. Diese Struktur

kann aufgelöst werden und zu neuen Koppelungen und Strukturen führen (Simon, 2006, S. 31). Im Zusammenhang mit Organisationen schreibt Mainzer (2008, S. 101), dass intelligentes Management lernen muss, mit Instabilitäten und Zufallsfluktuationen sensibel umzugehen und geeignete Rahmenbedingungen zu setzen, damit sich eine gewünschte Geschäftsdynamik selbst organisiert.

2.3.7. Emergenz

Emergenz bezieht sich auf die Fähigkeit von Systemen, Eigenschaften hervorzubringen, die aus den Elementen des Systems nicht mehr erklärbar sind (Willke, 2000, S. 246). Emergenz ist nicht durch die schlichte Addition der Eigenschaften ihrer Teile herstellbar (Simon, 2006, S. 14): Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Emergenz bedeutet das Entstehen neuer und kohärenter Strukturen, Verhaltensmuster und Eigenschaften zu höheren und besser angepasster Ordnungen in komplexen Systemen (Bandte, 2007, S. 115). Emergenz ist in diesem Sinn kein Merkmal eines komplexen Systems, sondern ein dynamisches Konstrukt und entsteht mit dessen zeitlicher Weiterentwicklung.

2.3.8. Autopoiesis

Das Konzept der autopoietischen oder der sich selbst erzeugenden Systeme (griech. *autos* = selbst, *poiein* = machen) wurde von den chilenischen Biologen Maturana und Varela (1984) entwickelt. Während sich bei den Prozessen der Selbstorganisation die Elemente zu einer Struktur ordnen, organisieren autopoietische Systeme nicht nur ihre eigenen internen Strukturen, sondern sie produzieren auch die Elemente, aus denen die Strukturen gebildet werden (Simon, 2006, S. 32). Oder vereinfacht ausgedrückt: Sie reproduzieren die Elemente, aus denen sie bestehen, mit Hilfe der Elemente, aus denen sie bestehen (von Schlippe & Schweitzer, 2003, S. 68). „Es handelt sich dabei um die These der operationalen Geschlossenheit. Das System erzeugt sich selber“ (Luhmann, 2002, S. 110). Das System stellt nicht nur seine eigenen Strukturen her, es ist auch auf der Ebene der Operationen autonom und kann keine Operation aus der Umwelt importieren (Luhmann, 2002, S. 110). Operationelle Geschlossenheit meint etwas anderes als informationelle Geschlossenheit, denn lebende Systeme können sehr wohl Umweltinformationen aufnehmen. Aber sie lassen sich nicht unbedingt beeinflussen, formen und instruieren (von Schlippe & Schweitzer, 2003, S. 68). Wie kann das Konzept der Autopoiesis mit der Organisation in Verbindung gebracht werden? Wenn man Organisa-

tionen als autopoietische Systeme betrachtet, so hat das Konsequenzen, die in Widerspruch zu einigen weit verbreiteten Denkgewohnheiten und Glaubenssätzen stehen. Denn Organisationen, wenn sie denn erst einmal das Licht der Welt erblickt haben, brauchen oder haben keinen Sinn ‚an sich‘ (Simon, 2007, S. 28). Ihr Verhalten mag zwar dem Beobachtenden als zielgerichtet erscheinen, aber die Funktion dieses Verhaltens ist erst einmal Überleben. Nicht mehr und nicht weniger ist in der Organisationsform autopoetischer Prozesse impliziert. Überleben steht vor allen bewussten Entscheidungen über Zwecke, denen sich die Organisation verschreiben könnte (Simon, 2007, S. 28).

2.3.9. Selbstreferenz

Grundlage für die Selbstorganisation ist die Selbstreferenz, die auch als zirkuläre Kausalität, Reflexivität bzw. Selbstbeobachtung bezeichnet wird (Kirchhof, 2003, S. 23). Selbstreferenzielle Systeme sind Systeme, deren Zustände zyklisch verkoppelt sind, sodass frühere Zustände an der Erzeugung der jeweils nächsten Zustände konstitutiv beteiligt sind (Schwaninger, 2004, S. 13). Selbstreferenz ist ein Aspekt, der in Verbindung mit der „Selbstschöpfung“ (Autopoiesis) auf die Geschlossenheit eines jeden Systems hinweist: Es schafft sich durch seine Operationen selbst und hält sich dadurch aufrecht. Operationale Geschlossenheit meint, dass jedes System fortwährend seine Selbstorganisation verwirklicht (von Schlippe & Schweitzer, 2003, S. 71).

Selbstreferenzialität bedeutet insbesondere die Selbstreflexion oder allgemeine Selbstreflexivität. Organisationen als sich selbst beobachtende, beschreibende und reflektierende Systeme zu betrachten (vgl. Luhmann, 1985), ist besonders im Zusammenhang mit Fragen des strategischen Managements sinnvoll (Schwaninger, 2004, S. 13). Geht es bei einer Neugestaltung von Unternehmungen um visionäre Entwürfe, strategische Architekturen und organisationale Transformationen, werden neue Entscheidungen getroffen. Diese Entscheidungen werden erst auf der Grundlage der Selbstreflexion möglich. Die Notwendigkeit der Selbstreflexivität von Führung und ihrer Wandlungsfähigkeit ist für die Funktionstüchtigkeit von Organisationen heutigen Zuschnitts nicht hoch genug einzuschätzen (Wimmer, 2006, S. 186).

2.4. Fazit

Die Identifikation von Eigenschaften komplexer Systeme zeigt, dass die Grenzen zwischen den einzelnen Charakteristika nicht trennscharf sind, sondern dass vielfach

Verknüpfungen und Abhängigkeiten bestehen. Zusammenfassend lassen sich über komplexe Systeme folgende Aussagen machen:

- Ein komplexes System enthält mehr Elemente und Variablen, als die aktuelle Informationsverarbeitungskapazität des Handelnden erfassen kann.
- Bei komplexen Systemen verändern sich die Interaktionen zwischen den vielen verschiedenen, Elementen und Beziehungen laufend. Sie zeichnen sich durch eine hohe Eigendynamik und ständig wechselnde Muster und Konstellationen aus.
- Von komplexen Systemen spricht man, wenn Rückkoppelungsprozesse vorherrschen. Ursache und Wirkung sind nicht voneinander zu trennen und verlaufen auch nicht proportional.
- Ein komplexes System entwickelt sich auch ohne steuernde Eingriffe von aussen.
- Komplexität eines Systems ist nicht eine objektiv gegebene Eigenschaft, sondern im Wesentlichen ein Ergebnis der Beziehung des Systems zum Beobachtenden sowie der Sprache, die eine beobachtende Person wählt, um das System zu beschreiben.

Mit dieser Betrachtungsweise wird deutlich, dass Komplexität nicht ein Attribut im üblichen Sinne darstellt. Komplexität entspricht vielmehr einem Zustand, der sich in ständiger Veränderung auf das Ganze bezieht und sich nach eigenen Kriterien formt (Reither, 1997, S. 9). Demzufolge stehen wir dieser Welt der Komplexität nicht als Managerinnen und Manager gegenüber, die ihre Vorstellungen davon, was sein sollte, von aussen steuernd durchzusetzen vermögen. „Wir befinden uns stattdessen inmitten des Gesamtsystems und sind zugleich ein Teil von ihm“, folgert Reither (1997, S. 9).

3. Der Stellenwert von Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen

Ziel dieses Kapitels ist es, den aktuellen Kontext von Teams in komplexen Organisationen auszuleuchten. Nach einer Begriffsbestimmung von Team wird im folgenden Abschnitt die Entwicklung der Wirtschaft der letzten Jahre skizziert. Wie hat sich die Eigenkomplexität der darin agierenden Unternehmen erhöht und welche Rolle kommt den Teams zu? Diese Ausführungen stützen sich in der Hauptsache auf zwei Artikel von Rudolf Wimmer (1998, 2006).

3.1. Begriffsklärung Team

Projektgruppen, Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen, Management-Teams und Arbeitsgruppen können als spezielle Gruppen betrachtet werden, die im Kontext der Organisation Teilaufgaben ausführen und in bestimmte strukturelle und technologische Rahmenbedingungen eingebettet sind (Cranach, Ochsenbein & Tschan, 1989; Gebert & Rosenstiel, 1989; zit. nach Kauffeld, 2001, S. 11). Daraus ergeben sich laut Kauffeld (2001, S. 11) im Wesentlichen zwei Konsequenzen: Teams sind eingebunden in das Zielsystem der Organisation und müssen durch ihre Leistungen Ziele der Gesamtorganisation erreichen. Weiter wird deutlich, dass das Team seine Aufgaben im Zusammenspiel mit anderen Personen und Gruppen innerhalb der Organisation erbringen muss. Es bestehen somit wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Teams und ihrer unternehmensinternen Umwelt. Das Team ist sowohl Arbeitsinstrument zum Erfüllen einer Aufgabe wie auch soziales System, das eine eigene Dynamik entwickelt und das Verhalten seiner Mitglieder prägt. Ihre Arbeitsfähigkeit gewinnen Teams, indem sie neben dem ‚Was‘ auch das ‚Wie‘ ihrer Zusammenarbeit steuern können. Der Begriff Gruppe und Team wird von einigen Autorinnen und Autoren synonym verwendet, von anderen nicht. Auch in der betrieblichen Praxis wird der Begriff nicht eindeutiger gebraucht (Kauffeld, 2001, S. 15). Es wird häufig davon ausgegangen, dass bei einem Team die Zielbildung der Gruppenmitglieder stärker ausgeprägt ist als bei der Gruppe und Kooperation und Klima besonders positiv sind (Rosenstiel, 2004, S. 389). Antoni (1994, 1996; zit. nach Rosenstiel, 2004, S. 389) führt jedoch an, dass dies keine klare Abgrenzung zu anderen Arbeitsgruppen ermöglicht. Die Begriffe ‚Team‘ und ‚Gruppe‘ werden deshalb in dieser Arbeit synonym und im Sinne einer aufgabenorientierten Gruppe verwendet, deren Mitglieder kooperieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

3.2. Ablösung von hierarchiebetonten Organisationsstrukturen

Es ist offensichtlich, dass sich in den letzten Jahren wichtige Parameter für das Überleben von Organisationen grundlegend geändert haben (vgl. Kap.1). Der Hinweis auf die Globalisierung dient wohl als beliebtestes Erklärungsprinzip, mit dem unterschiedliche Phänomene begründet werden, wie z.B. die weltweiten Überkapazitäten, der gnadenlose Verdrängungswettbewerb und eine sich selbst beschleunigende Innovationsdynamik. Diese Entwicklungen hinterlassen tiefe und nachhaltige Spuren in den Organisationen selbst. Jahrzehntlang als unumstößlich eingeschätzte Organisations- und Steuerungs-

prinzipien sind in Auflösung begriffen. All dies sind Anzeichen dafür, dass sich die Strukturen unserer Wirtschaft und in der Folge auch andere gesellschaftliche Bereiche in einem tiefen Umbruch befinden (Wimmer, 1998, S. 108). Durch die verschärfte Wettbewerbssituation werden Unternehmen vermehrt dazu veranlasst, Massnahmen zu setzen, die ihre eigene Irritierbarkeit und Sensibilität gegenüber Veränderungen in ihrer Umwelt erhöhen. Die Beschleunigung des Veränderungstempos zwingt Organisationen, ihr bisheriges Veränderungspotenzial deutlich zu steigern, um Entwicklungen vorausschauend mitzugestalten. Hierarchiebetonte Organisationen wurden durch Autorität gesteuert und dienten dazu, Unsicherheit zu bewältigen und gleichzeitig möglicherweise heikle Kommunikationsprozesse zu vermeiden. Das traditionelle Autoritätsverhältnis ist jedoch für die aktuelle Dynamik nicht mehr angemessen. Denn beim heutigen Grad an Eigenkomplexität in Organisationen zerbricht die klassische Einheit von Verantwortung für das Ganze und für die fachliche Expertise. Die Bereiche des Nichtwissens nehmen stetig zu. Entscheidungen müssen bei einem hohen Grad an Unsicherheit und Intransparenz gefällt werden. Das blosses Zurückgreifen auf formale Autoritätsquellen ist in diesem Kontext dysfunktional geworden (Wimmer, 1998, S. 109-126).

3.3. Neue Formen der Binnendifferenzierungen

Die traditionelle Binnendifferenzierung nach arbeitsteilig abgegrenzten Funktionsbereichen, jeder spezialisiert auf bestimmte Fachaspekte (Verkauf, Forschung, und Entwicklung, Produktion, Finanzen etc.), wird von neuen Organisationstypen abgelöst (Wimmer, 1998, S. 109) wie z.B. Sparten- oder Geschäftsfeldorganisationen, Matrix-, Netzwerk-, Projekt-, und Team-Organisationen (Thommen, 2004). „Führung bekommt eine andere Funktion, und die Zuschreibung von Autorität speist sich aus ganz neuen Quellen“, schreibt Wimmer (1998, S.126).

3.3.1. Dezentralisierung der unternehmerischen Verantwortung

Mit dem Ziel der Produktivitätssteigerung werden kleinere, überschaubare Einheiten geschaffen, die jeweils für ein Marktsegment unternehmerisch voll verantwortlich sind. Organisationstheoretisch betrachtet entspricht diese spezifische Form der Subsystembildung dem fraktalen Prinzip der Selbstähnlichkeit, d.h. die kleinere Einheit folgt den gleichen Bauprinzipien wie das Gesamtsystem. Dies ermöglicht eine grössere Nähe zu den strategisch interessanten Märkten und eine höhere Flexibilität, um auf Veränderun-

gen zu reagieren. Angesichts einer verbesserten Kostentransparenz durch die Aufteilung in kosten- und ertragsverantwortliche Einheiten muss sich jetzt jede Ressourcenverwendung ständig unter dem Gesichtspunkt ihres Beitrags zur Wertschöpfung des Gesamtsystems rechtfertigen können (Wimmer, 1998, S. 110). Liegt die unternehmerische Verantwortung bei den einzelnen Bereichen, neigen die Bereichsleitenden dazu, nur noch ihre eigenen Aufgaben zu sehen. Die Abteilungen werden zu Silos: gross, dick und fensterlos (Rummler & Brache, 1995; zit. nach Osterloh & Frost, 1996, S. 28) – nahezu unzugänglich, wenn für anspruchsvolle Kundenlösungen verstärkt die Zusammenarbeit über verschiedene Geschäftseinheiten gefordert ist.

3.3.2. Prozessorientierung

Durch das Prinzip der Dezentralisierung der unternehmerischen Verantwortung werden auch die Geschäftsprozesse einer neuen Logik unterworfen und konsequent um den angestrebten Kundennutzen herum gebaut. Die Gliederung in Fachfunktionen führt zur Tendenz, dass Geschäftsprozesse aus der Sicht der beteiligten Expertenperspektiven optimiert werden und birgt die Gefahr, den Gesamtprozess aus den Augen zu verlieren. In der Folge werden organisationsintern Kapazitäten aufgebaut, die mit der am Ende erbrachten Leistung – jedenfalls aus Sicht der Kundinnen und Kunden – in keinem Verhältnis stehen. Die Fähigkeit, Leistungen so zu erbringen, dass das Problem des Kunden gelöst wird, dessen Erwartungen sogar übertroffen werden, gewinnt in diesem Moment an existenzieller Bedeutung. In der Synchronisation der organisierten Prozesse zur Leistungserbringung liegt eine der zentralen Herausforderungen für all jene, die sich um adäquate Formen der Komplexitätsbewältigung in Organisationen bemühen. Die Konzentration auf eigene Kernkompetenzen, die Kooperation mit Netzwerkpartnern sowie die Nutzung und Generierung von Wissen sind weitere Aspekte, die von Wimmer im Zusammenhang mit den von ihm beschriebenen Entwicklungen aufgegriffen werden (Wimmer, 1998, S. 110-116).

3.4. Ordnung durch Selbstbindung: Steigerung des Kommunikationsbedarfs

Je höher die Eigenkomplexität von Organisationen ist, desto weniger eignen sich Ordnungsmuster, die auf strikte Weisungsketten von oben nach unten oder auf technisch-kausale Koordinationsmechanismen setzen. Obwohl der Ruf nach ihnen bei zunehmender Unübersichtlichkeit und den damit einhergehenden Erfahrungen von Chaos

immer wieder laut wird, sind diese Muster dem neuartigen Steuerungsbedarf nicht gewachsen. Organisationswelten, die in der Zwischenzeit entstanden sind, setzen in weiten Bereichen auf wesentlich losere Koppelungen in der Verknüpfung von internen Subeinheiten, als dies das klassische Modell der funktionalen Organisation vorsah (Wimmer, 2006, S. 186). Organisationen verdanken ihre Fähigkeit, gerade unter schnell wechselnden Umweltbedingungen für ihr eigenes Überleben zu sorgen, einem hochkomplexen internen Netz lose gekoppelter, relativ autonomer Einheiten und nicht einer Technik strikter Koppelung (Wimmer, 1998, S. 118). Der strikten Koppelung liegt die Vorstellung zu Grunde, das organisationsinterne Geschehen liesse sich „trivialisieren“, d.h. die Steuerung des Ganzen sowie die Koordination der verschiedenen Subeinheiten wären über kausale Wirkungszusammenhänge sicherzustellen (vgl. von Foerster, 1984).

Genau an dieser Stelle bekommt das Team als spezifische Organisationsform für die Bearbeitung ganz bestimmter Problemstellungen von Organisationen mit loser Koppelung einen neuen Stellenwert. Denn Teams sind heute in der Regel an überlebenswichtigen Knoten der Leistungsprozesse eines Unternehmens angesiedelt. In ihnen wird ein Grossteil des heikleren und emotional sensibleren Kommunikationsaufwandes einer Organisation abgearbeitet. In lose gekoppelten Systemen, die in ihrer Funktionsweise auf ein intensives Miteinander der jeweiligen Einheiten angewiesen sind, ist die Bewältigung des enorm gestiegenen Kommunikationsaufwandes zum zentralen Engpass geworden. Autorität gewinnt man unter diesen Bedingungen nicht mehr durch die Vermeidung von Kommunikation, sondern durch deren professionelle Steuerung (Wimmer, 1998, S. 118-127). Doch wie wird nun nach dem Wegfall der Integrationsfunktion der klassischen Hierarchie sichergestellt, dass diese relativ autonomen Einheiten im Interesse des unternehmerischen Gesamtzusammenhangs handeln? Wimmer (2006, S. 186) schreibt, dass sich Ordnung über Selbstbindung reproduziert. Diese Art von Bindung beinhaltet immer, auf eigene Freiheitsgrade zugunsten der Handlungsfähigkeit des übergeordneten organisationalen Kontextes zu verzichten. Sie basiert auf dem Vertrauen, dass andere in der Organisation diese Selbstbindungsbereitschaft nicht zu ihren Gunsten missbrauchen. Genau dieser Zusammenhang macht deutlich, warum für diese Art von Komplexitätsbewältigung Vertrauen eine so zentrale Ressource darstellt und prinzipielles Misstrauen die internen Transaktionskosten ins Unermessliche steigen lässt. Wenn es um die Abstimmung zwischen lose gekoppelten Einheiten geht, wenn

heikle Aushandlungsprozesse die Grundlage von Selbstbindung bilden, wenn disziplinübergreifende Zusammenarbeit die Voraussetzung für rasche und qualitativ hochwertige Problemlösungen ist, dann wird gelingende Kommunikation zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Was mit „Kommunikationsarbeit“ gemeint ist, umschreibt Wimmer (2006, S. 188) wie folgt:

- Zielkonflikte offen legen und damit umgehen,
- Unsicherheits- und Risikopotenzial erkennen und ansprechen können,
- gemeinsam im Team neue Wege entdecken,
- Loslösung von vorgefassten Positionen einzelner Mitglieder,
- unterschiedliche Begabungen und Ressourcen für einen gemeinsamen Lösungsweg nutzen,
- konstruktiver Umgang mit teaminternen Konkurrenz- und Machtdynamiken,
- eingespielte Rollenkonfiguration bewusst verflüssigen, wenn es die Situation erfordert.

3.5. Teams in komplexen Organisationen

Legt man den Fokus auf den organisationalen Kontext, gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Gruppen oder Teams. Mit dem geschilderten Strukturwandel von Organisationen kommen Teams neue Funktionen zu, welche für die Leistungs- und Überlebensfähigkeit heutiger Organisationen absolut konstitutiv sind (Wimmer, 2006, S. 185-186):

- **Interkulturelle Teams:** Mit Hilfe interkulturell zusammengesetzter Teams, die vielfach nur virtuell miteinander kommunizieren können, sollen geografisch weit auseinander liegende Organisationseinheiten verknüpft werden.
- **Management-Teams:** Sie bilden einen unverzichtbaren Koppelungsmechanismus zwischen relativ autonomen Einheiten und Hierarchieebenen, der dazu dient, Widersprüche und Zielkonflikte, gemessen an den jeweils anstehenden Herausforderungen des Systems, immer wieder auszugleichen. Durch laufende Synchronisierung von veränderten Umweltaforderungen von Strategie und Organisation müssen die Art des Führens, die Steuerungskonzeption und die dafür notwendigen Strukturen laufend neu überdacht werden. Denn jedes Organisationsdesign verlangt eine dazu passende und stimmige Ausprägung von Führung (Wimmer, 2006, S. 185-189). Der Führung einer Organisation kommt die Aufgabe zu, sich selbst, die eigenen Strukturen und Prozesse im Hinblick auf diese Stimmigkeit laufend zu beobachten und bei Bedarf

selbst zu verändern. Es gilt, Organisationsverhältnisse zu schaffen, die angesichts turbulenter Umwelten die eigene operative Handlungsfähigkeit aufrecht erhalten, die aber trotz der operativen Hektik des Alltags immer wieder ausreichend Zeit und Freiräume für den steigenden Beobachtungs- und Reflexionsbedarf zur Verfügung stellen (Wimmer, 1998, S. 112).

- **Produkteentwicklungs-Teams:** Man setzt auf Teams bei der Entwicklung von komplizierten Produkten und Lösungen, die für ihren Erfolg ein gleichzeitiges Zusammenwirken ansonsten scharf getrennt operierender Geschäftsfelder benötigen, damit die dezentral verteilte Intelligenz einer Organisation mobilisiert werden kann (Wimmer, 2006, S. 189).

3.6. Fazit

Gemeinsam ist den vorgängig beschriebenen Trends die Auflösung kulturell tief verwurzelter Selbstverständlichkeit hierarchischer Koordinations- und Steuerungsmuster. Symptome der Überforderung sowohl bei handelnden Personen als auch beim Leistungsverhalten ganzer Einheiten sind die Folge. Wimmer (1998, S. 116) stellt fest, dass in den meisten Fällen noch nicht ausreichende Erfahrungen, Routinen und Strukturen vorhanden sind, um mit diesem veränderten Steuerungsbedarf adäquat fertig zu werden. Charakteristisch für die neuen Organisationsformen ist ihre innere Wandlungsfähigkeit. Diese Flexibilität, die durch die lose Koppelung der Subeinheiten ermöglicht wird, geht aber gleichzeitig mit einem hohen Kommunikationsbedarf einher. Dieser Bedeutungszuwachs von Kommunikation in jeder Form ihrer Ausprägung ist eine der entscheidenden Veränderungen, die die Steigerung der Binnenkomplexität von Organisationen als eine ihrer Folgekosten mit sich bringt (Wimmer, 2006, S. 187).

4. Waben für systemisches Denken

In diesem Kapitel wird eine noch wenig bekannte, auf Hexagons resp. Waben beruhende Methode vorgestellt. Des Weiteren wird erläutert, auf welchem theoretischen Hintergrund sie gründet und wie sie für die Bearbeitung von komplexen Fragestellungen von Teams eingesetzt werden kann.

Zum Umgang mit Komplexität gibt es wie bereits erwähnt eine Fülle an Management-Literatur, die verschiedenste Konzepte und Ansätze anbieten (vgl. Eisner, 2005; Hel-

bing, 2008; Macintosh, MacLean, Stacey & Griffin, 2006; Richardson, 2005; Steger et al., 2007). Methoden oder Instrumente, die für den Umgang mit komplexen Situationen verwendet werden können und an die Systemtheorie anlehnen, beschreiben u. a. Honegger, 2008: Netmapping; Kruse, 2004: next practice; Kurtz & Snowden, 2003: The Cynefin framework, Lehmann, 2006: Organisationsaufstellungen und Vester, 2008: Sensitivitätsmodell. Schon früher wies Reiter (1997, S. 143) darauf hin, dass flexible und interaktive Strategien entwickelt werden müssen, die sich ständig neu am laufenden Geschehen und an den beteiligten Akteurinnen und Akteuren orientieren. Solche Strategien lassen sich jedoch nicht als fest umrissener Wissensstoff vermitteln, sondern müssen in einen stetigen dynamischen Erfahrungsprozess integriert sein. Erpenbeck und Rosenstiel (2003, S. XII) verweisen auf den Stellenwert des informellen Lernens jenseits von Weiterbildungseinrichtungen, das eine neue Lernkultur bedingt. Denn das Lernen unter den Bedingungen von Komplexität, Chaos und Selbstorganisation sowie das Lernen in der Risikogesellschaft erfordert eine Kultur des selbstorganisierten, die Risiken von Komplexität und Chaos bewältigenden Lernens.

4.1. Theoretischer Hintergrund

Die Wabentechnik lernte die Autorin während ihres Praktikums anlässlich eines Workshops in der deutschen Niederlassung des Unternehmens kennen. Aufgrund der positiven Erfahrungen in Deutschland besteht ein Interesse, diese Methode besser kennen zu lernen, um sie künftig auch in der Schweiz einzusetzen. Die Anwendung und die Gestaltung der Waben wurden von den deutschen Kolleginnen und Kollegen auf dem Intranet des Unternehmens dokumentiert. Zu den theoretischen Grundlagen der Methode fanden sich jedoch kaum Hinweise. Dies veranlasste die Autorin zu eigenen Recherchen, deren Ergebnisse im folgenden Abschnitts vorgestellt werden.

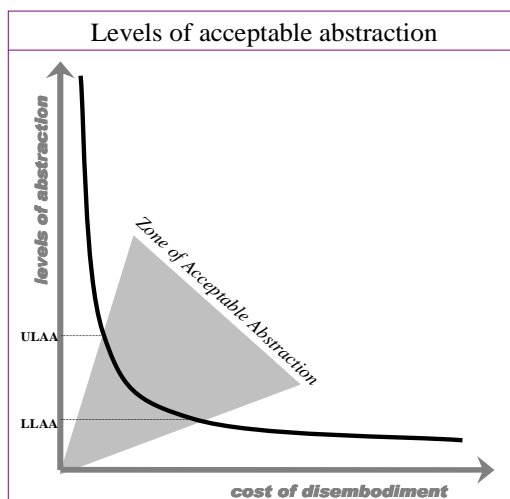
4.1.1. Wissen als Produkt eines Lernprozesses

Wissen ist das Produkt eines Lernprozesses. Durch die Verarbeitung von Informationen, die mit vorhandenen Wissensbeständen vernetzt werden, entsteht Wissen (Hasler Roumois, 2007, S. 36). Im Gegensatz zu einer mechanistischen Managementsicht, bei der organisationale Strategien auf die Schaffung einer konkurrenzfähigen, schlagkräftigen Organisation abzielen, umfasst Wissensmanagement aus systemischer Sicht alle organisationalen Strategien zur Schaffung einer intelligenten Organisation (Hasler Roumois, 2007, S. 68).

■ Implizites Wissen

Der Begriff ‚tacit knowledge‘ wurde von Polanyi (1985) geprägt und in der Folge als implizites Wissen übersetzt. Er bezieht sich auf die Beobachtung, dass wir über mehr Wissen verfügen, als wir aussprechen können. Es wird davon ausgegangen, dass gerade dieses stille Wissen im Umgang mit Komplexität eine wichtige Rolle spielt. Implizites Wissen ist an Personen gebunden, lässt sich dementsprechend auch nicht von ihnen ablösen und wird als Erfahrungsschatz oder Intuition bezeichnet. Es ist etwas, auf das man sich in seinem täglichen Handeln verlassen kann, obwohl es einem eigentlich nicht bekannt ist (Schreyögg & Geiger, 2007, S. 81). Nach einer weit verbreiteten Auffassung kann implizites in explizites Wissen transformiert werden. Einen anderen Standpunkt vertreten Schreyögg & Geiger (2007, S. 82). Ihnen scheint es aus rein logischen Gründen widersprüchlich, wenn man davon ausgeht, dass implizites Wissen strukturell nicht in Sprache fassbar und damit auch nicht formalisierbar ist. Für Snowden (2002, S. 6) ist Wissen zutiefst kontextgebunden: „We only know what we know when we need to know it“.

Abbildung 2: Ebenen annehmbarer Abstraktion (Snowden, 2002)
(ULAA=upper level / LLAA=lower level of acceptable abstraction)



Er bezieht sich dabei auch auf Stacys (2001; zit. nach Snowden, S. 6) Sicht von Wissen als „an active process of relating.“ Nach Snowden (2002, S. 8) gibt es Bereiche impliziten Wissens, die expliziert werden können. Der Abstraktionsgrad bestimmt die Höhe der Anstrengungen („costs of disembodiment“), die dafür unternommen werden müssen.

■ Interaktionsmodell – Wissen entsteht im Prozess

Das Interaktionsmodell beruht auf der Vorstellung, dass Wissen durch Interaktion mehrerer Personen entsteht und knüpft an die konstruktivistische Sichtweise an, dass es immer mehrere Möglichkeiten gibt, die Wirklichkeit zu erklären. Jene Deutungen, welche die Mehrheit als brauchbar einstuft, setzen sich durch. So betrachtet ist Wissen immer an das Individuum gebunden und kann nur mit interaktiven Prozessen

zwischen Personen entwickelt und ausgetauscht werden (Hasler Roumois, 2007, S. 49).

■ **Kooperatives Lernen - Lernen in der Gruppe**

Das Lernen zwischen wissens- und erfahrungsmässig Gleichgestellten mit unterschiedlichen Spezialisierungen wird kooperatives Lernen genannt. Alle Beteiligten liefern einen Wissensbeitrag, damit eine neue kollektive Erkenntnis möglich wird (Hasler Roumois, 2007, S. 128). Das neue, gemeinsam generierte Wissen ist mehr als die Summe seiner Einzelbeiträge (vgl. Kap. 2.3.7), schliesst verschiedene Perspektiven mit ein und erweist sich insbesondere bei der Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen als wertvoll.

4.1.2. Kreativitätstechniken

Eine zentrale Schwierigkeit beim Bearbeiten komplexer Probleme stellt die Grösse des Suchraums dar, in dem die Lösung vermutet wird. In aller Regel ist der Suchraum entweder zu gross oder zu klein. Kreativitätstechniken sind im wesentlichen Verfahren, um den Suchraum zu erweitern. Es geht darum, eingefahrene Bahnen und automatisierte Denkmuster zu verlassen und möglichst viel Material für eine Lösungssuche zu produzieren. Dafür braucht es Kommunikationsformen, die die Ideen der einzelnen Gruppenmitglieder nicht blockieren, sondern im Gegenteil anregen (Schaub, 2005, S. 78-79). Elemente von Kreativitätstechniken sind (eine Auswahl):

■ **Wechsel zwischen Konvergentem und Divergentem Denken**

Konvergentes Denken versucht, aus der Fülle der Möglichkeiten die konkrete Problemlösung herauszufiltern, was in der Regel zu einer Eingrenzung des Suchraums führt. Divergentes Denken umfasst jene Prozesse, die nicht auf eine unmittelbare Problemlösung abzielen, sondern vielmehr weitere Möglichkeiten und Optionen eröffnen und zu einer Erweiterung des Suchraums führen (Schaub, 2005, S. 87).

■ **Visualisierung**

Die Visualisierung zeigt sich in vielen Situationen bei der Klärung, worum es überhaupt geht, als die Kommunikationsmethode der Wahl (Pricken, 2003). Gerade die Teamarbeit unterliegt oft der Illusion, alle Mitglieder zögen am gleichen Strang. Häufig zeigt sich jedoch das Gegenteil: Jedes Gruppenmitglied hat seine eigenen Vorstellungen in Bezug auf das Problem, das Ziel und den Lösungsweg. Dies führt in der Folge immer wieder zu Auseinandersetzungen und Konflikten bei der Bearbeitung. Durch die Visualisierung können die Vorstellungen jedes Teammitglieds

deutlich aufgezeigt (Schaub, 2005, S. 80) und so erst in die Diskussion eingebracht werden.

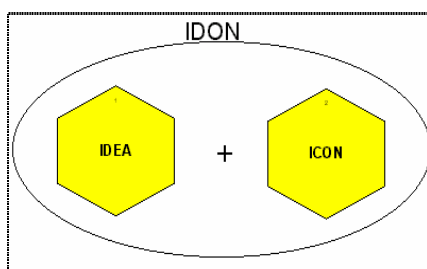
4.2. Die Wabentechnik

Bei der Wabentechnik handelt es sich um eine Kreativtechnik, die systemorientiertes Denken anregen soll. Führungs- und Fachkräfte werden bei der Auseinandersetzung mit komplexen Fragestellungen unterstützt, die mit einem hohen Anteil an Unsicherheit – kurz mit ‚fuzzy problems‘ (Hodgson, 1992, S. 2) – verbunden sind. Wenn es darum geht, neue Räume zu erschliessen, erweist sich speziell der Stimulus von nicht-traditionellen Methoden als wirksam. Das zuvor beschriebenen Gruppenlernen, die Visualisierung sowie der Wechsel zwischen konvergentem und divergentem Denken formen wesentliche Bestandteile dieser Methode. Herzstück der Wabentechnik bildet jedoch das Konzept der dynamischen Repräsentation (Hodgson, 1992, S. 9-10).

4.2.1. Das Konzept der dynamischen Repräsentation

Dieses Konzept beinhaltet das Denken mit visuellen Ideen, die durch Icons repräsentiert werden, die manipuliert, kombiniert und als kontinuierlicher Prozess von sich formulierenden Gedanken immer wieder neu angeordnet werden können. Sie werden ‚Idons‘ genannt. Der Begriff stellt eine Kombination von ‚Idea‘ und ‚Icon‘ dar (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Idon (Hodson, 1992)

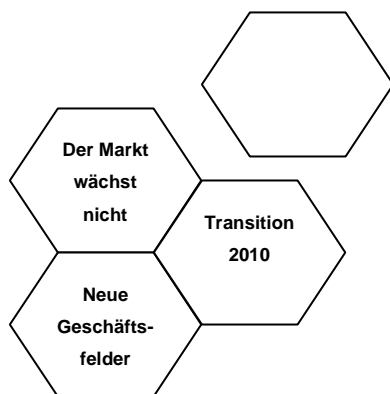


Plastik- oder Kartonwaben dienen beispielsweise als Idons, sind Denkmedien und somit ein wirkungsvoller Weg, wenn es darum geht, tiefer liegende Gedanken, die aus unseren mentalen Modellen stammen, auszudrücken. Mentale Modellen sind subjektive Funktionsmodelle für

technische und auch soziale Prozesse sowie für komplexe Gegebenheiten (Häcker & Stapf, 2004). Mittels mentaler Modelle wird Wissen strukturiert und organisiert, um bestimmte Erscheinungen oder Sachverhalte subjektiv zu erklären (Seel, 1991; zit. nach Brauner, 1994, S. 101). Mit Hilfe der Waben lässt sich eine kognitive Landkarte oder ein so genanntes Wabenbild formen. Das im Prozess entstandene Wabenbild dient als Modell, dessen Nutzen darin besteht, dass es der Explikation und Visualisierung der Vorstellungen der einzelnen Problemlösenden dient und einen Kristallisationspunkt der Kommunikation darstellt (vgl. Schaub, 2005, S. 80-81). Eine weitere Besonderheit beim Ausdrücken von Gedanken ist der statische und dynamische Aspekt. Die

herkömmlichen Kulturtechniken binden uns hauptsächlich an statische Medien, die bereits eine Hierarchie vorgeben. Der statische Aspekt ist die Verkapselung von Wissen als Wörter, Formeln oder Diagramme und bedeutet das Bekannte. Die vorliegende Arbeit ist ein Beispiel statischer Repräsentation. In unserer Kultur besteht die Erwartung, dass Gedanken oder Wissen kohärent und präzise ausgedrückt werden und Kritik Stand halten muss (Hodgson, 1992, S. 10). Wir wurden mehrheitlich in einem Kontext sozialisiert, in dem Wissen als objektiver Fakt betrachtet wird und entweder als „richtig“ oder „falsch“ gilt. Andere Sichtweisen stellen somit eine potenzielle Gefahr für die eigene Position dar (Milter, Schlömer & Ungaretti, 2010, S. 161). Die Meinung zu ändern wird als Schwäche ausgelegt. Bei der Bearbeitung von komplexen und/oder unbekanntem Feldern ist die statische Repräsentation wenig hilfreich. Es liegt in der Natur dynamischer Medien, dass sie uns ein fortwährendes Verändern erlauben. Der dynamische Aspekt gilt dem Prozess, bei dem laufend das Unbekannte erkundet wird. Wenn sich das Gelände in einem stetigen Wandel befindet, „mapp-ing as a process becomes more significant than any given map“ (Hodgson, 1992, S. 10). Korzybski erinnert uns daran (1933; zit. nach Simon, 2006, S. 65): „The map is not the territory“.

Abbildung 4: Waben



Dynamisches Denken ist gekennzeichnet durch ein Chaos an Bedeutungen, unverknüpften Symbolen und fragmentierten Gedanken. Wenn dieses Chaos als Ressource anerkannt wird, können merkwürdige oder ungewöhnliche Gedanken, wie Schmetterlinge in ein Netz, eingefangen werden, deren Bedeutung vorher noch nicht erkannt wurde. Unser Verständnis von Systemen ist oft unbewusst und nicht ohne Weiteres abrufbar. Gesucht ist ein Weg, wie

Implizites in Explizites überführt werden kann. Das Konzept des ‚cognitive mapping‘ stellt eine Form dar, um „stilles Wissen“ in Kommunikation zu bringen (Hodgson, 1992, S. 10-11).

4.2.2. Anwendung der Wabentechnik

In einem relativ undefinierten Diskussionsraum soll ein vorerst noch wenig umrissenes, komplexes Thema bearbeitet werden. Das Thema wurde zwar mehr auf der intuitiven Ebene erkannt, jedoch noch nicht tiefgehend analysiert. Es wird davon ausgegangen,

dass jedes Teammitglied über implizite mentale Modelle dieses Gebiets verfügt. Diese impliziten Modelle stellen einen ungehobenen Datenschatz dar, welcher verdeckt bleibt und nicht geteilt werden kann (Hodgson, 1992, S. 2). Im Rahmen einer konventionellen Teamsitzung kann sich allenfalls ein kleiner Anteil dieses potenziell reichhaltigen Bildes zeigen. Ein Prozess, bei dem diese mentalen Modelle mit Hilfe der Waben ein Stück weit sichtbar werden, verspricht wirksamer zu sein.

4.3. Fazit

Die Wabenmethode basiert auf dem Verständnis von Wissen als Produkt eines Lernprozesses und zählt zu den Kreativitätstechniken. Herkömmliche Methoden basieren auf dem Prinzip der statischen Repräsentation. Die einzelnen Waben können jedoch bewegt und verschoben werden und bieten neben der Visualisierung zusätzlich die Möglichkeit einer dynamischen Abbildung. Diese Arbeit verfolgt die These, dass nur ein System mit einem hohen Mass an innerer Systemvarietät in der Lage ist, ein hohes Mass an Umweltvarietät zu verarbeiten (vgl. Ashby, 1956). Eine Technik, die für die Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen eingesetzt wird, sollte eine Verbindung zu den Charakteristiken komplexer Systeme schaffen. Die Auseinandersetzung mit Hilfe der Waben verspricht:

1. abseits von automatisierten Denkmustern den Suchraum für neue Lösungen zu erweitern,
2. neben konvergentem vor allem auch divergentes Denken zu unterstützen,
3. neue Verknüpfungen auszuprobieren und unterschiedliche Perspektiven einzunehmen,
4. unterschiedliche Sichtweisen und Bedeutungen zu diskutieren und miteinander abzustimmen.

Inwiefern das zutrifft, ist u. a. Bestandteil dieser Untersuchung.

Empirischer Teil

5. Methoden

In diesem Kapitel wird die Auswahl der Methoden hergeleitet und begründet sowie das Forschungsdesign vorgestellt.

5.1. Begründung der Methodenwahl

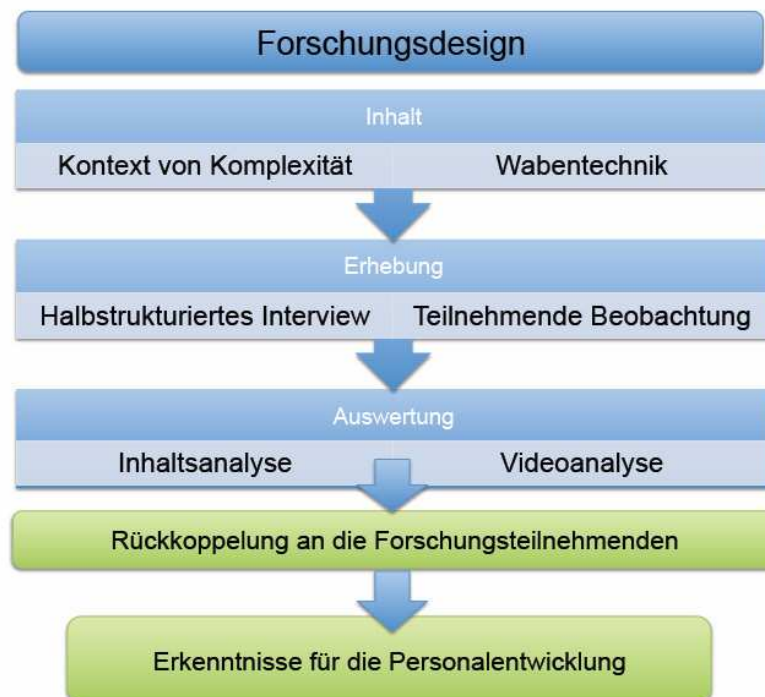
Komplexität ist zwar ein häufiges Erklärungsprinzip für unterschiedlichste Problemstellungen. Es bleibt aber oft unklar, worauf sich Komplexität genau bezieht. Zur Beantwortung der Fragestellung wurde deshalb ein exploratives Vorgehen gewählt. Unter Exploration wird gemäss Bortz und Döring (2006, S. 352 f.) zunächst eine „grundlegende Form der Auseinandersetzung des Menschen mit sich und seiner Umwelt“ verstanden. Zum eher ungeplanten Explorieren im Alltag werden im wissenschaftlichen Kontext Strategien zu Hilfe genommen, die auf die Lösung von Problemen ausgerichtet sind. Der wissenschaftliche Explorationsprozess wird dokumentiert, bewertet und reflektiert. Für Bortz und Döring (2006, S. 354) ist mit Exploration das mehr oder weniger systematische Sammeln von Informationen über einen Untersuchungsgegenstand gemeint, das die Formulierung von Hypothesen und Theorien vorbereitet. An Stelle der Forderung, sein Vorwissen durch Hypothesen zu explizieren, wie dies bei quantitativen Methoden der Fall ist, verlangt gemäss Meinefeld „eine Suspendierung dieses Vorwissens zugunsten einer grösstmöglichen Offenheit gegenüber den spezifischen Deutungen und Relevanzsetzungen der Handelnden“ (2005, S. 266). Dies geschieht aber immer auch im Bewusstsein, dass eine erste Konstitution von Daten eine aktive Leistung der Forschenden darstellt, die deren Forschungsinteresse und Vorverständnis aufbaut (Meinefeld, 2005, S. 269). Im Vordergrund steht der Gewinn eines möglichst breiten Spektrums an Daten, um einen Überblick über das Komplexitätsfeld zu gewinnen. Gemäss Bortz und Döring (2006, S. 380) wird mit offenen Fragen die Wahrscheinlichkeit in einer qualitativen Erhebung erhöht, im detailreichen Material auf neue Aspekte eines Themas zu stossen.

Ursprünglich geplant war, Führungs- und Fachpersonen zu ihrem Umgang mit Komplexität mittels Interviews zu befragen. Der Theorie entsprechend zeigte sich aber, dass dem Umgang mit Komplexität ein bedeutender Anteil von implizitem oder stillem Wissen zu Grunde liegt, welches dem Alltagsbewusstsein nicht ohne weiteres zugänglich ist. „Ich weiss mehr, als ich zu sagen weiss“, ist ein viel zitierter Satz von Polanyi (1985). Interviews und Erzählungen bieten lediglich eine Darstellung von Handlungsweisen an (Flick, 2005, S. 199). Dabei werden vor allem implizite Theorien zu Komplexität ermittelt, aber keine Erkenntnisse über den konkreten Umgang damit generiert. Eine Methodentriangulation erschien deshalb für die Beantwortung der Fragestellung

angemessener, und so wurde der Untersuchungsplan um die Methode der Beobachtung erweitert. Der Umgang mit Komplexität wird simuliert, indem ein Team von Führungs- und Fachpersonen bei der Bearbeitung einer komplexen Aufgabestellung beobachtet wird. Mit Beobachtungen wird vielfach der Anspruch erhoben, zu erforschen, wie etwas tatsächlich funktioniert oder abläuft. Darstellungen in Interviews bilden demgegenüber eine Mischform, wie etwas ist und davon, wie es sein sollte, die erst noch entwirrt werden muss (Flick, 2005, S. 200).

Die Gruppenarbeit wird mit Video aufgezeichnet. Im Vergleich zur Beobachtung mit bloßem Auge können mit Videoaufzeichnungen Aspekte des Forschungsfelds analysiert werden, die beim Einsatz herkömmlicher Methoden unzugänglich bleiben. Gleichzeitig bieten sie den Vorzug grösserer intersubjektiver Verlässlichkeit (Schnettler & Knoblauch, 2009). Videodaten stellen zwar das momentan komplexeste Verfahren der sozialwissenschaftlichen Datenproduktion dar, bieten aber eine Fülle von Wahrnehmungsaspekten wie Bild, Ton, Bewegung etc. und ermöglichen die Anfertigung überaus reichhaltiger und detaillierter Aufnahmen sozialer Prozesse (Schnettler & Knoblauch, 2009).

Abbildung 5: Forschungsdesign



5.2. Stichprobe

Die Auswahl der Stichprobe erfolgte theoriegeleitet. Sie setzt sich aus 12 Mitarbeitenden eines internationalen Grossunternehmens zusammen, die aus zwei verschiedenen Teams stammen. Die Gruppen wurden auf der Grundlage folgender Kriterien gebildet: a) Es müssen gleichzeitig immer Führungs- und Fachpersonen vertreten sein; b) innerhalb des Fachbereichs werden möglichst unterschiedliche Funktionen (einschliesslich Assistenz) einbezogen, um eine maximale Varianz an Perspektiven zu erreichen. Diese Überlegung gründet auf dem Gesetz der erforderlichen Varietät (vgl. Ashby, 1956). Die Wabentechnik war der Autorin vor Beginn dieser Forschungsarbeit unbekannt. Einen ersten Eindruck gewann sie anlässlich eines Mentoring-Projekts, bei dem diese Methode eingesetzt wurde. Für eine erste Anwendung sollte ihr deshalb das Arbeitsfeld der Teilnehmenden gut vertraut sein. Gruppe 1 (N=6) bildet ein Team aus dem Bereich Human Resources. Diese erste Durchführung diente als Pretest. Diese Gruppenarbeit wurde zwar transkribiert, die Beobachtungen jedoch nicht systematisch ausgewertet, ergaben jedoch eine wichtige Grundlage für die Weiterarbeit. Gruppe 2 (N=6) sind Mitglieder eines Teams, die sich innerhalb der Organisation in einem ausgewiesenen komplexen Bereich bewegen. Sie sind bei der Entwicklung ihrer Produkte resp. Lösungen in hohem Mass auf die Zusammenarbeit mit Vertretern unterschiedlicher, ansonsten getrennt operierender Aufgabenfelder (Geschäftseinheiten, Netzwerkpartner etc.) angewiesen.

Gruppe 1		Gruppe 2	
HR Partnerin	weiblich	Teamleiter Verkauf - Führung	männlich
HR Partner	männlich	Assistenz	männlich
HR Fachfrau	weiblich	Business Development - Fachexp.	männlich
HR Berater - Führung	männlich	Business Development	männlich
HR Business Development	weiblich	Client Solution - Fachexperte	männlich
HR Expatriot Operation - Führung	weiblich	Client Solution - Fachexperte	männlich

Tabelle 1: Gruppenstruktur

5.3. Teilnehmende Beobachtung

In Anlehnung an die Beobachtungsdimensionen von Friedrich (1993; zit. nach Flick, 2005, S. 200) handelt es sich bei dieser Untersuchung um eine offene Beobachtung, die in einer natürlichen Situation stattfindet. Im Unterschied zu experimentellen Anlagen, bei denen sich die Stichprobe häufig aus Studierenden zusammensetzt, sind die Akteurinnen und Akteure Führungs- und Fachpersonen, die eine aktuelle und reale Aufgaben-

stellung aus ihrer Praxis bearbeiteten. Die Beobachtung beinhaltete einen systematischen wie auch einen unsystematischen Anteil. Es wurden im Voraus vorläufige Beobachungskriterien definiert, die jedoch durch von der Forscherin beobachtete Verläufe ergänzt werden konnten. Komplexe Situationen oder Aufgaben stellen informationsreiche, dynamische, intransparente, unüberschaubare und daher schwer kontrollierbare Realitätsbereiche dar (Dörner & Buerschaper, 1998, S. 79).

Als Aufgabenstellung wurden folgende Aufträge formuliert:

Gruppe 1: „Wie kann HR zum Wachstum des Unternehmens beitragen?“

Gruppe 2: „Erschliessen Sie neue Geschäftsfelder unter der Berücksichtigung der XY- Strategie!“

Für das vorliegende Setting musste geklärt werden, ob eine Moderation eingesetzt werden sollte. Die Untersuchungsleiterin entschied sich gegen eine Moderation, denn dies hätte für sie zu einer Rollendiffusion (Forscherin / Moderatorin) geführt. Die Übernahme der Moderation durch eine zusätzliche Person wurde geprüft, dann aber verworfen. Die Moderation der Gruppenarbeit hätte eine zusätzlich bestimmende Prozess-Variable bedeutet. Ausserdem sind Teams auch im Alltag auf sich selber gestellt und werden höchstens punktuell durch eine externe Moderation unterstützt. Die Videokamera war auf den Tisch mit den Waben gerichtet. Die Beobachtung der Körpersprache konzentrierte sich auf die Hände der Teilnehmenden und die Bewegungen der Waben. Die Videoaufzeichnung wurde zur Weiterverarbeitung für die inhaltliche Interpretation wörtlich transkribiert. Sprachliche Unebenheiten, die sich aus der Übertragung vom Dialekt in die Schriftsprache ergaben, wurden grösstenteils belassen. Passagen, in denen mehrere Personen gleichzeitig sprechen, wurden zusätzliche in Klammern gesetzt: [parallel]. Unvollendete Sätze, die nicht sinngemäss vervollständigt werden konnten oder unverständliche Abschnitte, wurden mit (?) gekennzeichnet. Für Kürzungen, resp. Auslassungen wurde das Zeichen (...) verwendet. Wird ein Gruppenmitglied unterbrochen, steht das Zeichen (/). Bezeichnungen von Wabenthemen werden in Anführungszeichen gesetzt; z.B. ‚Employability‘. Zur besseren Orientierung wurde das Transkript mit einer Sequenzierung im Minutentakt versehen. Angaben, die Rückschlüsse auf befragte Personen und Institutionen erlauben, wurden anonymisiert.

Design Waben-Workshop

Die Gruppenarbeit wurde in Form eines Workshops aufgesetzt, der sich in vier Teile gliederte. Als erstes erfolgte eine Einführung in die Wabentechnik mit Unterstützung einer Powerpoint-Präsentation. Anschliessend bearbeitete die Gruppe die

Aufgabenstellung (75 Min.). Danach erfolgte ein Debriefing der Gruppenarbeit. Zum Schluss wurden die Teilnehmenden um eine schriftliche Rückmeldung zum Workshop gebeten (Fragebogen). Für den Workshop wurden zweieinhalb Stunden geplant.

Zeit	Thema	Inhalt	Zeit
09.00	Begrüßung und Stage Setting	Begrüßung, Information zur Untersuchung, Rahmen klären: Vertrauen und Respekt, Einverständnis für Videoaufnahme einholen, Agenda vorstellen, Zielsetzung erläutern, Fragen	10'
09.10	Komplexitätstool	Einführung in die Wabentechnik	30'
09.40	Pause	Video vorbereiten	5'
09.45	Gruppenarbeit	Einführung in die Gruppenarbeit - Aufgabenstellung bekannt geben	5'
09.50	Beobachtung	Gruppenarbeit	60'
10.50	Vorstellen des Ergebnisses	Wabengeschichte präsentieren	15'
11.05	Debriefing	Nachbesprechung der Gruppenarbeit - Wie ist es Ihnen ergangen? - Was haben Sie gelernt?	15'
11.20	Abschluss	Fragebogen verteilen, Dank aussprechen, Teilnehmende verabschieden	5'
11.25	Pause		5'
11.30	Feedback	Fragebogen ausfüllen	15'

Tabelle 2: Drehbuch Waben-Workshop

Den Handlungsweisen, die beobachtet werden, gehen Denkprozesse voraus. Um diese Denkprozesse sichtbarer, resp. greifbarer zu machen, wird eine Kreativtechnik (vgl. Kap. 4) eingesetzt und mit so genannten Waben gearbeitet. Die Teilnehmenden sitzen um einen Tisch, auf dem die Waben liegen. Angeboten wird ein Wabenset bestehend aus ca. 60 bebilderten und mit Text versehenen Waben, die jeweils für ein bestimmtes Thema stehen. Es handelt sich um organisationsspezifische Inhalte basierend auf Strategien, Initiativen und Prozessen, die von der Autorin aus einem bestehenden Set des Unternehmens ausgewählt wurden. Zusätzlich liegen auch leere resp. unbeschriftete Waben bereit. Die Teilnehmenden werden gebeten, ausgehend von ihrer Fragestellung ein Wabenbild zu legen (Zeitraumen: 60 Minuten). Bedingung dabei ist, dass die Waben, welche Kante an Kante aneinander liegen, in einem inhaltlichen Zusammenhang stehen müssen. Ziel ist es, anhand des Wabenbildes eine Wabengeschichte zu erzählen, die über einen roten Faden verfügt, d.h. die in sich möglichst konsistent ist (15 Minuten). Wabenthemen mit gemeinsamer Schnittstelle müssen erläutert werden und Sinn ergeben. Im Anschluss erfolgt eine Nachbearbeitung des Gruppenprozesses, bei dem die

Teilnehmenden eingeladen werden, sich zu ihren Erfahrungen während der Gruppenarbeit zu äussern.

5.4. Halbstandardisiertes Interview

Mit 10 Personen (Gruppe 1: N=4; Gruppe 2: N=6) wurde ein halbstandardisiertes „face to face“-Interview geführt. Kennzeichen des halbstandardisierten Interviews ist die Verwendung eines vorbereiteten Leitfadens, der jedoch in der Regel flexibel eingesetzt wird und als Gerüst bei der Datenerhebung und Datenanalyse dient (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Der Leitfaden wird nach thematischen Schwerpunkten konstruiert, die jeweils von einer offenen Frage eingeleitet werden. Es wird davon ausgegangen, dass die Gesprächsteilnehmenden über einen umfassenden Wissensbestand zum Thema der Untersuchung verfügen. Dieser Wissensbestand enthält sowohl explizit verfügbare Annahmen, welche die Befragten spontan auf offene Fragen äussern können (Flick, 2005, S. 127), als auch implizite Annahmen, für deren Artikulation sie durch methodische Hilfen unterstützt werden sollten. Aus diesem Grund wurden zu jedem Themenblock Zusatzfragen formuliert. In Anlehnung an das narrative Interview wurden sie jedoch nur eingesetzt, wenn es darum ging, die Interviewteilnehmenden beim (Nach)Denkprozess zu unterstützen. Denn je weniger die Forscherin durch ihre Fragen strukturierend in die Erzählung eingreift, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, „gute“ Daten zu erhalten (Müller et al., 2006, S. 76). Je mehr sie nachhakt, desto eher findet sich nachher ihr Weltverständnis in den Daten wieder, das durch die Art ihrer Fragen induziert wird. Wenn wir an die impliziten Gebrauchstheorien herankommen wollen, müssen die Beforschten ihre eigene Relevanzstruktur möglichst unverfälscht darstellen können (Müller et al., 2006, S. 76). Für das Interview wurde ein Leitfaden mit sechs Themenkreisen entworfen. Über die Struktur des Interviews gibt folgende Tabelle Aufschluss:

Nr.	Themenblock	Inhalt, Beispielfragen
	Begrüssung	Information über Anlass und Zielsetzung des Gesprächs, Vertraulichkeit zusichern
1	Bezug zur Gruppenarbeit	Vertiefung der Erkenntnisse aus der Gruppenarbeit - Rückmeldung zum Workshop <i>„Wenn Sie sich an die Gruppenarbeit vom letzten Freitag erinnern, gab es für Sie so etwas wie einen Schlüsselmoment?“</i>
2	Beschreibung komplexer Situationen	Selbstbezug herstellen <i>„Beschreiben Sie eine Situation oder eine Begebenheit, die Sie als besonders komplex erlebt haben.“</i>
3	Ressourcen im Umgang mit komplexen Situationen	Ressourcen benennen <i>„Gibt es etwas, das Ihnen hilft im Umgang mit komplexen Situationen oder Aufgabenstellungen?“</i>

Nr.	Themenblock	Inhalt, Beispielfragen
4	Emotionale Aspekte	Befindlichkeiten benennen „Wenn Sie sich nochmals in die von Ihnen beschriebene komplexe Situation versetzen, an welche Emotionen erinnern Sie sich?“
5	Spannungsfelder	Erleben von widersprüchlichen Situationen / Umgang mit Ambiguität „Im Workshop haben Sie das Thema Spannungsfelder diskutiert. Welches sind für Sie persönlich Spannungsfelder im Zusammenhang mit Komplexität, wenn Sie an Ihre eigene Arbeit denken?“
6	Bilder von Komplexität Wunderfrage	Projektive Ebene „Eine vielleicht etwas spezielle Frage: Verknüpfen Sie ein bestimmtes Bild (oder Bilder) mit Komplexität?“ „Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Wunschring und hätten zwei Wünsche offen, einen für heute und einen in etwa drei Jahren. Was würden Sie sich wünschen?“
	Abschluss des Gesprächs	Dank und Verweis auf Rückkoppelung der Ergebnisse

Tabelle 3: Themenblöcke des Interviewleitfadens mit Beispielfragen

Widersprüche oder Dilemmata spielen im Umgang mit Komplexität eine wichtige Rolle. Von Interesse war daher besonders, ob sich die Befragten spontan zu Widersprüchlichkeiten äussern, die ihnen in ihrem Arbeitskontext begegnen. Dieser Aspekt wurde von der Forscherin als so wesentlich eingestuft, dass ab dem fünften Interview (N=10) explizit nach Spannungsfeldern (Themenkreis 5) gefragt wurde. Als letzte Frage wurde die Wunderfrage nach Steve de Shazer (Mussmann & Zbinden, 2003, S. 39) eingesetzt. Für die Interviews wurde eine kurze und knappe Form gewählt und die Frage entsprechend modifiziert. Gefragt wurde nach einem aktuellen Wunsch und einem in etwa drei Jahren. Ziel war es, ein Blitzlicht auf das Mögliche zu werfen und herauszufinden, wie sich die Situation nach Einschätzung der Befragten verändern sollte. Zur Abrundung des Gesprächs wurden die Teilnehmenden aufgefordert, fehlende oder ihnen besonders wichtige Aspekte zum Thema zu ergänzen. Für das Interview wurde ein Zeitbedarf von 45 Minuten kalkuliert. Die aufgezeichneten Interviews wurden analog der Gruppenarbeit transkribiert.

5.5. Datenerhebung

Alle angefragten Personen erklärten sich für eine Teilnahme an der Untersuchung bereit und zeichneten sich durch ein hohes Engagement aus. Die Gruppensitzungen fanden am 22. Januar (Gruppe 1) resp. 2. Februar 2010 (Gruppe 2) in einem Sitzungszimmer des Unternehmens statt. Bei der ersten Gruppe war neben den Teilnehmenden und der Autorin zusätzlich ein Vertreter der Personalentwicklung als Beobachter anwesend. Bei

der Gruppe 2 nahm eine Person lediglich an der Einführung in die Wabentechnik teil. Sie wurde nicht zur Stichprobe gezählt. Eine weitere Person konnte nicht bis zum Schluss der Gruppenarbeit bleiben, wurde aber in die Stichprobe eingeschlossen und interviewt. Die Interviews fanden im Anschluss an die Gruppenarbeit im Abstand von einem bis sieben Tagen statt mit Ausnahme eines Interviews (nach fünf Wochen). Die Gespräche erfolgten am Arbeitsplatz der befragten Personen und dauerten zwischen 35 und 60 Minuten (in der Regel jedoch 45 Minuten) und bewegten sich damit im Rahmen des geplanten Zeitaufwandes. Die Teilnehmenden erklärten sich bei der Gruppensitzung mit einer Videoaufnahme einverstanden, ebenso mit der Audioaufzeichnung des Interviews.

5.6. Datenauswertung

Die Interviews wurden zuerst ausgewertet. Die Auseinandersetzung mit diesem Material erwies sich als hilfreich, um den Kontext der Befragten besser zu verstehen und so einen besseren Zugang zur Gruppenarbeit zu finden.

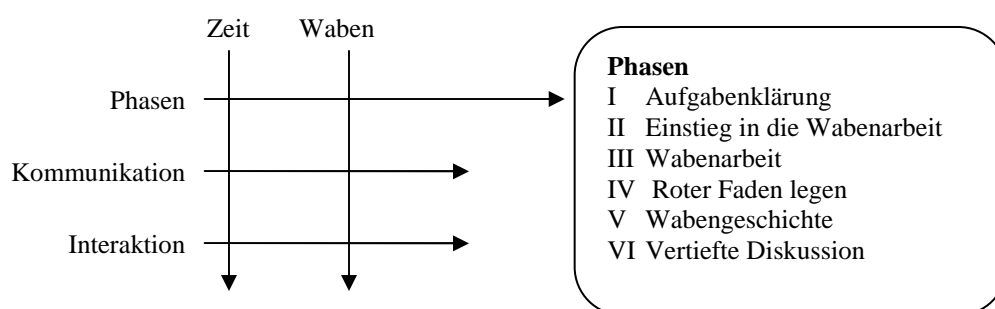
5.6.1. Videoanalyse der Beobachtungssituation

Die Gruppenarbeit mit den Waben stellt eine exemplarische Situation dar, die zum Ziel hat, besser zu verstehen, was bei der Bearbeitung einer komplexen Aufgabenstellung innerhalb eines Teams beobachtet werden kann. Im Fokus steht eine ganzheitliche Betrachtung der Dimensionen ‚Waben‘, ‚Kommunikation‘ und ‚Prozess‘ und ihr Zusammenspiel über die Zeit. Eine inhaltliche Beurteilung des Ergebnisses in Bezug auf die Aufgabenstellung ist nicht Gegenstand der Auswertung. Im Vorfeld der Untersuchung wurden erste vorläufige Beobachtungskriterien formuliert. Eine weitere Fokussierung erfolgte während des Auswertungsprozesses. Recht lose in den analytischen Blick genommene Videodaten liefern im Verlauf der fortschreitenden Auswertung selbst die schrittweise Kalibrierung der Forschungsperspektive (Schnettler & Knoblauch, 2009). Dieses Vorgehen wird in der „Grounded Theory“ (Strübing, 2004; zit. nach Schnettler & Knoblauch, 2009) als „theoretical sampling“ bezeichnet und ähnelt dem sequenzanalytischen Verfahren des „hermeneutischen Zirkels“ (Soeffner, 2004; zit. nach Schnettler & Knoblauch, 2009).

Die Auswertung gliederte sich in vier Stufen. Zuerst erfolgte während der Transkription eine erste Annäherung. Der Fokus lag dabei auf dem Zusammenwirken von Sprache,

nonverbalen Ausdrucksformen sowie relevanten Gegebenheiten der Situation (räumlich, Umfeld etc.). Die Daten aus einer Gruppensituation bestehen immer aus einer Kombination synchroner und diachroner Beobachtungsaspekte. Um diesen Umstand besser abzubilden, wurde das Transkript in einem nächsten Schritt um zeitliche Sequenzierung, Beschreibung, Wabe und Kategorie resp. Thema erweitert. Für das Auswertungsprotokoll wurde nach erfolgter Transkription der Korpus in Ausschnitte für die weitere Feinanalyse gegliedert. Diese Gliederung orientierte sich an der Zeitachse resp. an den unterschiedlichen Phasen, die während der Gruppenarbeit beobachtet werden konnten und gibt Auskunft über den Verlauf.

Abbildung 6: Auswertungsebenen Beobachtungssituation



Die einzelnen Phasen wurden jeweils auf zwei Ebenen betrachtet. In der linken Spalte wird der Verlauf der Diskussion beschrieben und soweit auf den Inhalt eingegangen, dass der grobe Zusammenhang erkennbar bleibt. Die Passagen wurden auf die Dimensionen ‚Waben‘, ‚Kommunikation‘ und ‚Prozess‘ untersucht. Die Entstehung des Wabenbildes wurde nach jeder Phase mit einem Foto dokumentiert. In der rechten Spalte wurden die Besonderheiten dieser Dimensionen festgehalten, die Charakteristiken jeder Phase zusammengefasst und erste Zusammenhänge dargestellt. Dieses Auswertungsprotokoll (vgl. Anhang IV) war der dritte Analyseschritt und bildete die Grundlage dafür, was in Anlehnung an Geertz (2000) als „dichte Beschreibung“ in die Darstellung der Ergebnisse einfließt und die vierte Analysestufe darstellt.

5.6.2. Qualitative Inhaltsanalyse der Interviews

Die Interviews wurden mit Unterstützung von MAXQDA, Version 2007, ausgewertet. In der qualitativen Inhaltsanalyse werden Texte systematisch analysiert, indem das Material schrittweise mit theoriegeleiteten, am Material entwickelten Kategorien-

systemen bearbeitet wird (Mayring, 2003). Als erste Orientierung diente eine im Anschluss an jedes Interview verfasste Fallbeschreibung, in welcher die wichtigsten Inhalte kurz festgehalten und mit Angaben zur Gesprächsatmosphäre und Besonderheiten im Interview ergänzt wurden. Die Kategorienbildung erfolgte in verschiedenen Schritten, aufgrund einer Mischform aus deduktivem und induktivem Vorgehen (Mayring, 2003, S. 74). Da in den Interviews unterschiedliche, relativ gut abgrenzbare Ebenen angesprochen wurden, ergab sich dadurch bereits eine erste Grobstruktur des Materials. In Bezug auf die Fragestellung prägnante Textstellen wurden markiert und vorläufigen Kategorien zugeordnet. Im Verlauf des Auswertungsprozesses wurden Kategorien umbenannt, entfernt oder subsumiert und fortwährend verfeinert. In einem „Memo“ konnten bei jedem Thema erste Ideen und Gedanken hinterlegt werden, die als Grundlage für das Erfassen resp. Erkennen der Kategorie dienten. Mit dem Hinzukommen von weiteren Textziten wurde das dahinterliegende Thema immer deutlicher. Diese Auseinandersetzung, ein Oszillieren zwischen Text und möglichen Kategorien, mündete in das vorliegende Codesystem (vgl. Anhang III). Die Transkriptionen erscheinen aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes nicht im Anhang.

5.7. Rückkoppelung der Ergebnisse

Die Rückkoppelung der Forschungsergebnisse an die Forschungsteilnehmenden oder Forschungspartner ist ein Element aus der Interventionsforschung. Unter Interventionsforschung wird eine bestimmte Forschungsmethode verstanden, der ein Wissenschaftsverständnis zu Grunde liegt, welches Heintel (2005) in seiner „Grundaxiomatik der Interventionsforschung“ dargelegt hat und die „andere“ Wissenschaft nennt. Charakteristisch sind vier Grundhaltungen der Forschenden: eine fragende, beobachtende Rolle, eine beschreibende Rolle, eine prozessgestaltende Rolle und eine reflektierende Rolle (Krainer & Ukowitz, 2007, S. 158 ff.). In einem Rückkoppelungs-Workshop werden den Beforschten die Zwischenergebnisse zur Verfügung gestellt, um sie aus Sicht der Forschung einer Realitätsprüfung zu unterziehen und mögliche Konsequenzen zu diskutieren (Krainer & Ukowitz, 2007, S. 153). Die Präsentation der Ergebnisse anlässlich der Rückkoppelung ist ein Angebot für die Herstellung einer gemeinsamen Sichtweise. Die Ergebnisse werden sogenannten „vergemeinschaftet“. Wissen, das in anderen Kontexten generiert wurde, wird so der aktuellen Fragestellung zur Verfügung gestellt. (Krainer & Ukowitz, 2007, S. 161).

6. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse nach der inhaltsanalytischen Auswertung der Interviews vorgestellt. Die Kategorien werden zuerst beschrieben und mit ausgewählten Zitaten aus den Interviews unterlegt. Es handelt sich dabei um eine Auswahl von Zitaten, da es Aussagen gibt, die von mehreren Interviewteilnehmenden angeführt wurden.

6.1. Komplexitätstreiber

Aus der Beschreibung komplexer Situationen wurden Kategorien abgeleitet, die als Komplexitätstreiber bezeichnet werden. Sobald die in dieser Kategorie beschriebenen Themenstellungen in der Organisation relevant werden, erhöht sich die Komplexität um ein Vielfaches.

Abbildung 7: Komplexitätstreiber



6.1.1. Globale Ausrichtung der Organisation

Global Players sind grosse, im Zuge der Globalisierung weltweit agierende Unternehmen. Produktion und Vertrieb der Waren sowie Dienstleistungen werden unter dem Gesichtspunkt des kostengünstigsten Standortes global organisiert. Die weltweite Koordination aller Unternehmensaktivitäten ist herausfordernd und spiegelt sich in den Aussagen der Interviewteilnehmenden (1, 2, 4, 5, 7, 8). Beobachtet wird, dass immer mehr Probleme an einem bestimmten Ort gelöst werden müssen, die an einem anderen Ort verursacht wurden. Sie präsentieren sich plötzlich und mit grosser Heftigkeit (2). Thematisiert wird die Zusammenarbeit in internationalen Teams, in denen es gilt, lokale und globale Interessen auszugleichen (1, 4, 5, 8). Dies bedingt die Verständigung über

verschiedene Zeitzonen hinweg und Sensibilität für unterschiedliche Mentalitäten. Bei einer globalen Ausrichtung der Organisation gibt es immer noch zusätzliche Stakeholders, die einbezogen werden müssen (8). Jedes Land besitzt sein eigenes Rechtssystem. Bereits innerhalb der europäischen Länder variieren Arbeits- und Steuerrecht beträchtlich. Geschäftsabwicklungen und Entsendungen von Mitarbeitenden, deren Know-how gerade in einem anderen Land benötigt wird, müssen rechtskonform und in Übereinstimmung mit den lokalen Bestimmungen abgewickelt werden (4, 5). Dafür braucht es fundiertes fachliches Know-how der lokalen Bestimmungen und die Fähigkeit, in einem internationalen Projekt Akzeptanz dafür zu schaffen, dass diesen lokalen Besonderheiten Rechnung getragen wird (1, 4). Die Einigung auf ein gemeinsames Vorgehen ist mitbestimmend für den weiteren Verlauf des Projekts. Als zusätzlich aufreibend wird erlebt, dass diesem professionellen Know-how auf globaler Ebene immer wieder mit Misstrauen begegnet wird (4). Damit die lokale Expertise entsprechend berücksichtigt wird, braucht es viel Überzeugungskraft (4). Die Prozesse, welche aus diesen internationalen Geschäften resultieren, halten einiges an Tücken bereit, sind aufwändig und in der Alltagspraxis nicht immer einfach umzusetzen (7).

Aber weil an anderen Orten Entscheidungen getroffen werden, wo eben nicht die notwendigen Informationen zur Verfügung stehen, knallt es dann bei uns unten. Knallt es vor allem unvorhersehbar. (2)

Was ich jetzt immer im Delivery Bereich als komplex und schwierig empfunden habe, ist, das Verständnis bei globalen Leuten für lokale Bedingungen und Gesetzgebungen zu wecken. (...) Sie haben dir diese Aufgaben outgesourct und du musst dich gegenüber HR global rechtfertigen und du hast dann auch gemerkt, dass dir bestimmte Sachen per se nicht geglaubt werden. Du musst dann immer noch Beweise und Begründungen für deine fachliche Expertise, die du eigentlich in einem Land hast, noch mitliefern. Und das ist auch ein mühsamer Aspekt und ein Teil der Komplexität, der auch einen negativer Beigeschmack hat, wie ich finde, gegenüber den Leuten, die als Professionals in ihrem Job arbeiten. (4)

Dann wird alles nochmals komplizierter für die Rechnung. (...) Das Problem ist, wenn du Kosten von Österreich auf die Schweiz überlagerst. In der Schweiz hat jemand gearbeitet, der für alle nützlich war, dann müssen diese Kosten aufgeteilt werden. Österreich muss dann bewilligen, dass wir das machen dürfen. Und wir müssen bestätigen, dass wir ihnen anschliessend die Kosten rüberschieben können. (7)

6.1.2. Matrix-Organisation

Die Matrix-Organisation ist eine Mehrlinienorganisation. Die Stellenbildung erfolgt auf der gleichen hierarchischen Stufe nach zwei oder mehreren Kriterien gleichzeitig, beispielsweise nach Produkten, Produktgruppen, Funktionen, Regionen und Projekten (Thomann, 2006, S. 1077). Neben Geschäftsfeldern und Funktionen bezieht diese Or-

ganisation zusätzlich die Länderebene mit ein, welche weitere vier Stufen umfasst: a) Global, b) Kontinent, c) Ländergruppe, d) Land. Diese Organisationsform ermöglicht eine umfassende Betrachtungsweise der Aufgaben und die Spezialisierung nach verschiedenen Gesichtspunkten (Thommen, 2006, S. 1078). Die Matrix-Organisation wird von zwei Teilnehmenden als Folge für die interne Komplexität angeführt (7, 9). Die damit verbundenen Mehrfachunterstellungen sind mit Unsicherheiten der ausführenden Stellen verbunden. Verschiedene Tagesgeschäfte erweisen sich als zeitraubend und sind speziell am Anfang nur schwer zu durchschauen (7).

Aber es ist intern, wo die Komplexität schon sehr hoch ist, nicht zuletzt mit der Matrix-Organisation. (9)

Und dann gab es die Komplexität von wegen der Matrix-Organisation, was ja noch verständlich ist mit den diversen Funktionen aus den Brands, was noch ginge und die Komplexität nach oben (...) und von da aus gab es sieben verschiedene Äste, denen du rapportieren musst. Du musst nicht einer, nicht zwei Personen, sondern sieben Personen und jede wollte eine andere Sicht. Der eine wollte die Ländersicht, der andere Brands, ein Riesenchaos an Daten und Zahlen. Das war am Anfang recht mühsam. Es ist heute immer noch nicht ganz klar, aber zum Einsteigen war es sehr heftig. (7)

6.1.3. Geschäftsprozesse

Zu den Geschäftsprozessen gibt es unterschiedliche Stimmen (3, 5, 7, 8). Unter Prozessen wird ein Reihe funktionsübergreifender Tätigkeiten verstanden, die darauf ausgerichtet sind, einen Kundenwert zu schaffen (Thommen, 2006, S. 1098). Diese Prozesse werden auf der einen Seite als unterstützend erlebt, dienen als Orientierung und Kontrolle und helfen, dass man nichts vergisst (5, 8). Andere fühlen sich durch die bestehenden Prozesse eher behindert (3, 7, 8). Es gibt beispielsweise Prozesse, bei denen niemand mehr so recht weiss, wer zuständig ist, und die Personen, die den Prozess aufgesetzt haben, sind nicht mehr greifbar (3). Es kostet viel Zeit, um herauszufinden, wer für eine Freigabe zuständig ist (7). Dieser Zeitaufwand steht in einem Missverhältnis zum Betrag, um den es geht. Belastend wird der Umstand erlebt, dass es äusserst zeitraubend ist, immer alle Bedingungen einzuhalten, welche die Prozesse einfordern und man diese Zeit für andere Dinge brauchen könnte (8). Die Prozesse und Inspektionen werden auch als Ausdruck des Misstrauens gewertet. Sie machen Sinn bei einem Junior-Sales, aber nicht bei einer gestandenen Berufsperson mit langjähriger Erfahrung (8). Man wünscht sich intelligentere Wege, um sicher zu stellen, dass nichts vergessen geht und dass auch der gesunde Menschenverstand zählt (8). Komplizierte Prozesse verlang-

samen die Organisation: „Es ist ein dickes Schiff. Es ist klar, man kann das nicht so schnell bewegen.“ (7)

Also die Prozesswelt. Viele sagen, dass die Firma so kompliziert ist, weil es so strenge Prozesse gibt. Ich sehe das nicht so. Mir helfen diese Prozesse. Wenn ich jetzt ein Problem habe, dann klink ich mich irgendwo ein und sehe, ah, so läuft das hier ab. Dann kann ich mich ärgern, dass ich das nicht selber entscheiden kann. Aber jetzt habe ich jemanden, der macht das für mich. (5)

In meinem Umfeld ist vor allem schwierig, dass du die Informationen holen musst. Es ist zwar nicht komplex, es ist aber schwierig. Die Informationen sind meistens schon vorhanden. Aber es ist immer schwierig zu wissen, wer verantwortlich ist. Und nachher musst du das Approval durchgehen. Es ist immer ein Riesenkreislauf, auch wenn ich noch so etwas Einfaches möchte. Dann muss ich zuerst suchen und die richtige Person finden, ein Approval holen und dann nochmals ein Approval, wo du dich dann fragst, für 100 Franken (...). Es geht schon schnell, die Leute klicken es durch. Aber du fragst dich ab und zu, ob das wirklich sein muss. (7)

Was eher auf der nervigen Seite ist, wenn deine Prozesse dich mehr behindern, als dass sie dir helfen (...) Ja, die internen Prozesse. Das ist zum Teil auch ein Umstand, der sehr belastend ist. Dass du eigentlich gut die Hälfte deiner ganzen Arbeitszeit aufwenden musst, damit du einigermassen complied über die Runde kommst und alles und überall ein Häkchen im „Böxchen“ hat, dass du das gemacht hast. Das finde ich sehr schade. Da verbrennen wir sehr viel Energie, die wir vielleicht irgendwo anders fokussieren sollten. (8)

Ich finde, man sollte einem Manager ein gewisses Vertrauen entgegen bringen und dort bin ich vielleicht auch ein bisschen persönlich „betupft“. Eigentlich sind diese Prozesse und Inspektionen ein Grundaussdruck von Misstrauen. Und die meisten Engagement-Manager sind langjährige Mitarbeiter, erfahrene Mitarbeiter, denen man eigentlich ein gewisses Vertrauen entgegen bringen können sollte. Und wenn du für jedes und alles kontrolliert werden musst. Das Kontrollieren ist insofern gut. (...) Aber es führt zum Exzess. Wir kontrollieren und administrieren uns zu Tode. (8)

Denn viele grosse Geschäfte werden zwischen den Executives per Handschlag geregelt. Wenn ein Kraftwerk gebaut wird, dann schauen sich zwei Politiker in die Augen und sagen, wir wollen zusammen ein Kraftwerk bauen, und jetzt arbeiten wir noch an den Details. Und hier machen wir einen Riesenaufstand für ein paar Tausend Franken. (8)

6.1.4. Geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit

Komplexität beschränkt sich nicht auf die eigene Organisation, sondern zeigt sich auch in den Kundenorganisationen. Die Problemstellungen der Kunden werden immer vielschichtiger. Gefragt sind nicht mehr nur einzelne Produkte, sondern ganze Geschäftslösungen. Diese können in der Regel nicht mehr nur durch eine einzige Geschäftseinheit erbracht werden, sondern es werden Know-how, Dienstleistungen oder Produkte aus mehreren Bereichen benötigt. Dafür braucht es die Zusammenarbeit über einzelne Auf-

gabenfelder hinweg, die von den Befragten als herausfordernd und komplex erlebt wird (5, 6, 7, 8, 9). Was eine gute Lösung ist, darüber gibt es unterschiedliche Auffassungen, die diskutiert werden müssen, da nicht alle Beteiligten das gleiche Verständnis haben (8, 9). Zusätzlich können interne Konkurrenzkämpfe entbrennen, weil sich unterschiedliche Geschäftseinheiten mit ihren spezifischen Lösungen beim gleichen Kunden positionieren wollen. Für ein einzelnes Team heisst das, dass die Lösung nicht nur vom Kunden, sondern vor allem auch zuerst vom entsprechenden Account-Manager gutgeheissen werden muss. Das ist eine zusätzliche Hürde, die es in Hinblick auf einen angestrebten Geschäftsabschluss zu nehmen gilt (6). Eine Kooperation, die den Anspruch hat, vor allem auch den Kundennutzen ins Zentrum zu stellen, wird durch unterschiedlich gestaltete Incentivierungsformen stark auf die Probe gestellt (5, 9). Personen werden nach verschiedenen Kriterien bezahlt. Diese erfolgsbezogenen Komponenten bilden einen relativ hohen Prozentsatz neben dem Grundsalar. Wird für den Bau einer erfolgreichen Kundenlösung das spezifische Fachwissen eines anderen Teams benötigt, wird es schwierig. Denn jede Geschäftseinheit will in erster Linie einen verrechenbaren Umsatz generieren und ist an einer Verrechnung auf Kostenstelle nicht interessiert, oder der benötigte Know-how-Träger hat sowieso keine Zeit (9). Auch wenn sich in der Regel immer eine Lösung findet (5), öffnet diese Situation ein Feld von höchst anspruchsvollen Abstimmungsprozessen, bei denen es um den Führungsanspruch im Projekt und um Geld geht und zusätzlich kostbare Zeit beansprucht, die eigentlich für das Aufsetzen der Offerte benötigt wird.

So wie wir organisiert sind, dann hat jede Business Unit Interesse, selber zu schauen (9.)

Es gibt x Spezialisten, die dann das Gefühl haben „my way is the only way“. Das ist dann häufig nicht der Weg zum Erfolg, und du musst die dann überzeugen, dass wir da einen Kompromiss finden müssen. (8)

Für mich ist eine schwierige Situation oder eine Herausforderung, zuerst diesen Account-Manager, der für den Kunden verantwortlich ist, dafür zu begeistern, mein Angebot, nämlich meine Lösung anzuschauen, und dass es das Angebot ist, womit wir die höchsten Win-Chancen haben. (...) da muss ich mich gegenüber anderen internen Angeboten differenzieren. (6)

Wirklich komplex wird es, wenn verschieden Business Units in der Organisation involviert sind, die zum Teil verschiedene Measurement-Systeme haben. Es ist interessant. Ich könnte eine optimale Lösung für den Kunden machen. Das geht aber gar nicht so einfach. Wenn ich jetzt mit den anderen spreche, dann wollen die einen Teil des Revenues, da sie auch nach Revenue bezahlt sind. Ich möchte aber eigentlich gar keinen Revenue abgeben. So entstehen immer Situationen, wo man intern nochmals das gleiche verkaufen muss wie extern. (5)

Aber wir haben immer so Barrieren dazwischen, wenn ich jetzt irgendeinen Consultant brauche, auch wenn das vielleicht nur ein Mandat von drei Tagen ist oder was auch immer. Das

würde jetzt in meinem Projekt sehr viel weiterhelfen. Da habe ich schon Schwierigkeiten so einen zu bekommen, weil er erstens sagt, oh, ich bin voll ausgelastet, habe gar keine Zeit. Oder sagt, oh, nur auf die Kostenstelle, da bin ich nicht interessiert, ich werde nicht daran gemessen. Ich brauche einen verrechenbaren Umsatz und solche Sachen. Aber für uns wären jetzt die drei Tage eben entscheidend. (9)

Es gibt Deals auf dem Markt, welche diese Unit oder diese Unit verkaufen könnte. Da muss man entscheiden, wer eigentlich den Lead hat. Das ist gar nicht so einfach. Wir kommen in der Regel, das macht unser Geschäft komplex, zu spät zum Arbeiten, weil wir zu lange brauchen um zu entscheiden, wer es überhaupt macht. Wenn wir am ersten Tag mit arbeiten beginnen könnten, könnte man wirklich tolle Offerings, fertig gedacht, ins Detail geplant. (...) Die Offerten, die wir gemacht haben, kreisen erstmal ein bisschen durchs Haus, bis jemand entschieden hat, da geht's lang. (5)

6.1.5. Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern

Sind in Projekten zusätzlich Netzwerkpartner involviert, steigt der ohnehin grosse Koordinationsaufwand nochmals beträchtlich. Handelt es sich ausserdem um ein internationales Projekt, scheint der Aufwand den Rahmen zu sprengen (1).

Und dann gibt es in sich selber noch eine Lösung, die ich in sich selber als äusserst komplex empfinde, wenn wir mit (Netzwerk-) Partnern zusammenarbeiten (...). Einfluss habe ich bei meinem eigenen Unternehmen, und ich muss Einfluss nehmen bei den Partnern. Weil die Partner nicht direkt Kontakt aufnehmen mit dem Kunden in einer Anfangsphase, sondern das läuft alles über uns. Das heisst, ich bin dann die Drehscheibe für all die. Und das ist, vor allem wenn es ein internationaler Deal ist, so sprengt das eigentlich sämtliche Ressourcen (...). Es bräuchte jemanden, der nur das separat mit diesen Leuten machen würde. Nur hast du das in den wenigsten Fällen. Vielleicht bist du zu zweit drin, aber du bist schon mit so vielen Sachen konfrontiert und dann musst du das auch noch managen. (1)

6.1.6. Informationsflut

Ein weit verbreitetes Problem stellt die tägliche Informationsflut dar, die sich vor allem in einer ständig überfüllten Email-Box manifestiert (8). Das Bewältigen dieser Flut ist nicht wirklich komplex, führt aber dazu, dass die Zeitressourcen schwinden, die für den eigentlichen Auftrag benötigt werden (8). Ein weiterer Zeitfaktor bedeutet die sorgfältige Kommunikation innerhalb eines Projekts. Für den erfolgreichen Verlauf müssen Informationen in verschiedene Richtungen weitergegeben werden (1). Eine zusätzliche Schwierigkeit liegt im Informationsfluss. Wie kann sichergestellt werden, dass dringend benötigte Informationen zum richtigen Zeitpunkt bei den richtigen Personen verfügbar sind? Handelt es sich um sogenannt implizites Wissen, ist diese Schwierigkeit umso grösser. Gelingt es nicht, an diese wegweisende Information zu gelangen, sind die Auswirkungen einschneidend (2). Ein weiterer Aspekt ist die Wahl des Informationsmittels.

Zwei Personen stehen der zunehmenden Virtualisierung der Kommunikation kritisch gegenüber und setzen bewusst auf eine face-to-face Kommunikation (5, 10).

Du hast vielleicht zwei Schwierigkeiten. Die erste ist, wie handle ich die tägliche Flut an Zeug, das auf uns runter prasselt. Das ist etwas, das du in den Griff bekommen musst. Das ist nicht komplex. Das musst du einfach in den Griff bekommen. Und nachher das Engagement neben dran. Eigentlich ist unser Job Engagement-Leader, nicht Email-Bearbeiter. (8)

Also Information und Kommunikation ist das A und O. So einfach das klingt, so schwierig ist es auch. Kommunikation frisst sehr viel Zeit, nebst dem, dass du sehr viel arbeiten musst. Das ist der Widerspruch. Du findest es zwar wichtig, aber jetzt haben wir Status Quo, und ich habe eigentlich gar keine Zeit. Ich muss ja dann meine Lösung auch in der Funktion rauf vorstellen und approven, und ich kann es nicht anders sagen, es ist immer eine riesig stressige Situation. (1)

Damit ist die Komplexität auch zurück geführt auf die Problematik, wie du überhaupt den Informationsfluss sicherstellst, auch wenn die Informationen eigentlich vorhanden wären. Komplex heisst, alle Beteiligten in diesem Problem drin, die formelle oder informelle Information haben(...), dass das zum notwendigen Zeitpunkt ausgegraben werden kann oder zu Tage kommt und sich zusammenfindet zu der Lösung eines Problems. Es war an und für sich nicht komplex, die Auswirkungen jedoch dramatisch, bis wir es herausgefunden haben (2)

6.1.7. Besondere Merkmale des Geschäfts

Sechs Personen der Stichprobe stammen aus einem Team, welches innerhalb der Organisation spezialisiert ist, umfassende Kundenlösungen zu bauen, für die Know-how aus unterschiedlichen Einheiten benötigt wird. Es handelt sich um Geschäfte im Umfang von mehreren Millionen Franken. Weitere Charakteristiken sind kundenspezifische Lösungen, denen Verkaufszyklen von drei Monaten bis zu zwei Jahren vorangehen, bis es überhaupt zum Vertragsabschluss kommt (10). Die langen Verkaufszyklen bedingen einen langen Atem und sind geprägt durch Ungewissheit. Kommt es zum Abschluss oder nicht? Das macht mitunter Angst (6) und ist ein nicht zu unterschätzendes Belastungsmoment, da hohe finanzielle Ziele vorgegeben sind und das eigene Einkommen wesentlich vom Verkaufsumsatz abhängt. Diese Abschlüsse basieren immer auf umfassenden und anspruchsvollen Vertragswerken, die trotz des hohen Detaillierungsgrads noch rechtliche Grauzonen umfassen, was zu Aushandlungsprozessen mit dem Kunden führen kann (5). Bedingt durch die langen Verkaufszyklen kommt es nicht selten vor, dass massgebende Schlüsselpersonen beim Kunden wegfallen und das Vertrauen zur neuen Person zuerst wieder aufgebaut werden muss (6). Die Art des Geschäfts ist immer mit

Ängsten und Unsicherheiten von Seite des Kunden verbunden und dadurch stark durch eine emotionale Seite geprägt. (10).

Unsere Sales Cycles gehen von drei Monaten bis zwei Jahren. Eine Hardware-Büchse wird bestellt, geliefert und dann schickst du die Rechnung. (10)

Dann darf natürlich nichts mehr dazwischen kommen. Da ist natürlich schon auch bei den langfristigen Projekten, wenn ich jetzt dieses Jahr schon wieder keinen Abschluss mache. (...) Ich habe das letzte Jahr schon nicht und das vorletzte Jahr bin ich neu in diese Abteilung rein gekommen. Was bedeutet das für meine Zukunft? Zweifeln sie dann an mir oder müssen sie tatsächlich in unserem Bereich abbauen, weil der sich nicht auszahlt, wie auch immer. Das kann auch Angst hervorrufen. (6)

Wahrscheinlich gehören wir zum komplexesten Bereich in der Firma. Deshalb ist es auch nicht so einfach, so Geschäfte zu gewinnen, weil sie nicht klein sind und beim Kunden auch wahnsinnig lange und komplexe Entscheidungsprozesse bedingen, wo sehr viele Emotionen dahinter sind. Die Angst, wir nehmen ihnen etwas weg. Dem CEO nehmen wir sein Hohheitsgebiet weg (...). Das ist sicher etwas, das menschlich auch nicht sehr einfach ist. Auf der anderen Seite, jede Lösung sieht anders aus. Die Verträge sind wahnsinnig umfangreich (...). Von daher gesehen, wir sind immer in einem komplexen Umfeld. (10)

In meiner gesamten Karriere im Sales war immer problematisch, wenn Bezugspersonen am Entwickeln einer solchen Opportunity (...), wenn so einer rausfällt, wenn er verschoben oder befördert worden ist oder was auch immer (...) Man muss das Vertrauen wieder aufbauen. Bis der dann praktisch bereit ist, wieder auf dem Level weiterzumachen, wo man mit dem Vorhergehenden gestanden ist. Dann hat der sicher wieder eine andere Vorstellung. Es sind auch so sehr viele Opportunities und Projekte so gestorben. (6)

Grösse und Umfang der Geschäfte, Länge der Verkaufszyklen, fehlende Standardlösungen, komplizierte Vertragswerke, die mit einer möglichen Lösung verbundenen Ängste und Unsicherheit beim Kunden sind wesentliche Merkmale dieser Art von Geschäft und erhöhen die Komplexität beträchtlich.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Komplexitätstreiber nicht unabhängig von einander betrachtet werden können, sondern in hohem Mass miteinander verknüpft sind. Eine zentrale Rolle spielt die Globalisierung, welche ein ganzes Bündel weitreichender Auswirkungen in der ‚Organisationsumwelt‘ und in der ‚Organisationsinnenwelt‘ generiert. Die Eigenkomplexität eines Unternehmens nimmt durch die Internationalisierung massiv zu und verändert Geschäftsprozesse, Organisationsarchitektur und die Form der Zusammenarbeit.

6.2. Spannungsfelder

Komplexe Systeme charakterisieren sich durch Dynamik, Vielfalt, Varietät, Nichtlinearität und eine begrenzte Rationalität. Betrachten wir eine Organisation als komplexes System, wird allein anhand von diesen ausgewählten Merkmalen deutlich, dass sie die Erfahrungen der Mitglieder in dieser Organisation stark prägen, zu widersprüchlichen Situationen führen und eine grosse Herausforderung darstellen.

Diese Unternehmung hat derart viele unlösbare Dilemmas, wenn du die nicht irgendwie durchhältst und wegsortierst: da verwende ich jetzt keine Energie darauf, diese Probleme zu lösen, dann gehst du drauf. Wenn die Anzahl der Dilemmas ein gewisses Mass übersteigt, dann glaub ich, dass die Grundmotivation der Leute für das Unternehmen Höchstleistungen zu erbringen, enorm negativ beeinflusst wird. (2)

Aus den Gesprächen lassen sich folgende Themenschwerpunkte ableiten, die von den Interviewten als Spannungsfelder wahrgenommen werden:

Langfristig	↔	Kurzfristig
langfristige Ausrichtung: Vertrauensaufbau zu Kunden braucht Zeit	(6, 9)	Ausrichtung auf kurzfristigen Profit: gefragt ist schnelles Generieren von Business
langfristiges Geschäft mit hohem Umsatz	(6)	kurzfristiges Geschäft mit tiefem Umsatz
Gesamtinteresse der Organisation	↔	Eigeninteresse der Geschäftseinheit
einer anderen Geschäftseinheit Hilfe leisten und damit in Kauf nehmen, dass man dafür evtl. „bestraft“ wird	(8)	Hilfeleistung ablehnen, Ressourcen ausschliesslich für die eigene Geschäftseinheit einsetzen
Anforderungen intern	↔	Anforderungen extern
Zeitbedarf für Teamführung und Administration	(8)	Zeit für den Kunden, Kundenzufriedenheit
maximaler Profit bei gleichzeitig engen Vorgaben in der Preisgestaltung	(8)	flexible Preisgestaltung, um marktkompatibel aufzutreten und Abschlüsse zu generieren
zeitintensive interne Abstimmungen über Lead bei Kundenofferte	(8)	Schnelligkeit auf dem Markt ist gefordert
Sicherheit (Kontrolle)	↔	Vertrauen
rechtliche Absicherung durch umfangreiche Vertragswerke	(8)	ein „dicker“ Vertrag impliziert Misstrauen
Lokal	↔	Global
nationale gesetzliche Bestimmungen	(4)	globale Prozessanforderungen
Produkteangebot für den lokalen Markt (nachträgliche Ergänzung aus Rückkoppelung)	(6, 8)	Produkteangebot für globale Wachstumsmärkte

Aktion	↔	Reflexion
interner Aktionismus	(10)	nachdenken, analysieren, zuhören

Tabelle 4: Spannungsfelder I

Das wesentlichste Spannungsfeld ist, es ist eigentlich bekannt, dass eine solche Opportunity in eine zwei bis dreistellige Millionenzahl münden, das ist nicht wenig, und dass das Jahre in Anspruch nimmt. Das weiss man. Und trotzdem wird man kurzfristig gemessen. Das ist etwas, das nicht zusammenpasst. (6)

Aber das Schöne ist, dass wir eine grosse Hilfskultur haben, bei der sich die Leute grundsätzlich zu helfen versuchen. Das ist dann wieder schön, wenn du merkst, dass da einer wieder über seinen Schatten springt und eigentlich nicht dürfte, aber er macht es gleich. Schade ist, dass dann diese Leute wieder dafür bestraft werden. Gewisse Leute, nachdem sie dann zwei Mal, drei Mal einen Penalty bekommen haben oder eins an die Ohren, die machen es dann eben nicht mehr. (8)

Wir sind zu stark auf uns fokussiert, machen zu viele interne Sachen. Dass wir uns wirklich mal Zeit nehmen, einen Schritt retour gehen, think before act, nachdenken, analysieren, zuhören und dann etwas machen, das machen wir zu wenig. Dagegen kämpfe ich fast tagtäglich. (10)

Da gibt es eine Grenze. Wenn du die überschreitest, bist du derart im Konflikt mit deinen Grundwerten, dass dich das irgendwann enorm belastet. Ein gewisses Mass an Dilemmas ist möglich. ... Es gibt dann Leute, die sagen, da geh ich lieber in ein kleineres Unternehmen, wo das viel geringer ist. ... Da findest du schon sehr gute Leute, die sich gesagt haben, so jetzt ist es überdreht. (2)

Haste schreibt dazu: „But as we recognize the need for a more complex picture of the world, the competence required is the ability to manage diversity and dissonance in a creative and coping way, and avoid premature closure, or dissolution into relativism“ (2001, S. 108). Dieses Zitat führt zum nächsten Abschnitt und der Frage, was sich im Umgang mit Komplexität als hilfreich erweist.

6.3. Kompetenzfelder

Ein nächster Themenkreis beschäftigte sich mit den Ressourcen resp. damit, was die Befragten im Umgang mit Komplexität als hilfreich beobachten. In den Interviews wurde nach Handlungsstrategien und persönlicher Disposition gefragt. Nach der Inhaltsanalyse lassen sich die Antworten Kompetenzfeldern zuordnen, die sich in Führungs-, Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz gruppieren. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick, welche Kompetenzen aus der Perspektive der Akteurinnen und Akteuren in komplexen Situationen gefordert sind:

Abbildung 8: Kompetenzfelder



Bevor auf die einzelnen Kompetenzfelder eingegangen wird, erfolgt ein kurzer theoretischer Exkurs, in dem das Verständnis von Konzept dieser Forschungsarbeit dargelegt wird.

Kompetenz ist etymologisch auf das lateinische ‚*competere*‘ zurückzuführen und hat eine zweifache Bedeutung. Zum einen bedeutet kompetent sein, fähig sein (im Sinne der Übereinstimmung mit einer spezifischen Funktion), zum anderen zuständig oder befugt sein. Röben (2004, S. 12) betont neben diesen beiden Aspekten die Aktivität, denn „eine kompetente Instanz ist eine, die bestimmte Massnahmen nicht nur durchzuführen vermag, sondern sich dafür auch zuständig weiss und darum von sich aus aktiv wird.“ In dieser Arbeit wird Kompetenz als Selbstorganisationsdisposition verstanden und stützt sich damit auf die aktuelle deutschsprachige Literatur (Kauffeld, 2006, S. 18). Erpenbeck und Rosenstiel (2003, S. XI) interpretieren Kompetenzen als Disposition (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften), selbstorganisiert zu handeln. Dieser Ansatz scheint besonders im Umgang mit komplexen Situationen weiterführend zu sein. Das Interesse ist im Unterschied zu den Qualifikationen nicht in erster Linie auf die Leistungsresultate gerichtet, sondern auf die Dispositionen, entsprechende Leistungen hervorzubringen (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, S. XI). Während Fachkompetenz relativ einheitlich definiert wird, zeigen sich bei der Sozial- und Selbstkompetenz unterschiedliche Ansätze

(Kauffeld, 2006, S. 23). Diese Arbeit stützt sich im Wesentlichen auf das Verständnis von Kauffeld (2006, S. 23f.). In die Ergebnisse fließen diejenigen Aspekte ein, die im Zusammenhang mit Komplexität als besonders aufschlussreich erscheinen.

6.3.1. Führungskompetenz

Von den zehn Personen, die im Einzelinterview befragt wurden, sind sechs in einer Führungsfunktion.

A) Führen eines Teams

Thematisiert werden allgemeine Aspekte des Führungsverständnisses wie z.B. die Motivation des Teams (2, 5), indem man den Mitarbeitenden Wertschätzung (2) und Vertrauen (10) entgegenbringt und ein möglichst gutes Umfeld schafft, damit sie ihre Leistungen erbringen können (2). Bei komplexen Aufgaben gilt es, den Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit zu vermitteln (2, 5) und Druck abzufedern (2, 10). Voraussetzung dafür ist Klarheit in Bezug auf die eigene Rolle als Führungsperson. Das heisst unter Umständen auch Handlungen mit sich in Übereinstimmung bringen, hinter denen man selbst nicht restlos steht (4). Man kann für sich selber eine Struktur gefunden haben, die sich bewährt. Dann stellt sich die Frage, welche Hilfestellung man seinen Mitarbeitenden im Umgang mit komplexen Situationen geben kann (2). Aus der Sicht der Mitarbeitenden haben Führungspersonen im Umgang mit Komplexität eine Vorbildfunktion und dienen als Rollenmodell (3). Sie beobachten ihre Vorgesetzten sehr genau. Der Lerngewinn von Mitarbeitenden, deren Vorgesetzte sich die Zeit nehmen, abseits des definierten Aufgabengebietes grössere Zusammenhänge aufzuzeigen und auf Fragen eingehen, wird als hoch eingestuft (3).

Ich glaube nach wie vor, wenn wir jetzt durch die Globalisierung immer mehr zu einem Unternehmen geworden sind, welches glaubt, durch Bedrohung, durch Angst, durch Direktiven aus den Leuten Höchstleistungen herauszuholen, meinte ich immer noch, dass du wenn du das Umfeld für die Leute möglichst erspriesslich machst und ihnen zu positiven Erlebnissen verhilfst, sie nicht aus Faulheit und Bequemlichkeit wegdriften, sondern dass sie aus Freude an der Arbeit und aus Freude im Team zusammenzuschaffen, eher grössere Leistungen erbringen als wenn du sie ständig prügelst. (2)

Dann nehme ich eben mehr auf meine Schultern, damit die Mitarbeitenden das nicht spüren. Wenn es Schläge gibt, nehme lieber ich die entgegen, als dass ich die weitergebe. (...) Solange die Resultate nicht stimmen, dann gibt es auch Druck. Nur wenn ich den Druck eins zu eins weitergebe, dann gibt es noch weniger Resultate. (10)

Am Schluss mach ich die Dinge ja nicht allein. Ich muss immer Leute einbeziehen und muss schauen, dass sie die Komplexität nicht übermannt. (...) Das ist auch, wie man so

ein Team am Schluss führen muss. Da ist so viel aufs Mal, womit fangen wir an? Da braucht es einen, der sagt, damit fangen wir jetzt an. (5)

Du hast eine gewisse Vorbildfunktion, die du wahren musst und kannst dich nicht gehen lassen und motzen über die globalen Leute. Du musst das dann übersetzen und sie entsprechend motivieren, das zu machen, obwohl du dann auch nicht immer voll und ganz dahinter stehst. Das ist auch noch eine Herausforderung. (4)

Das hat auch damit zu tun, dass ich am Schluss für das hohe Management gearbeitet habe. Mir wurde viel erklärt, als ich gefragt habe, weshalb dieser Entscheid gefällt wurde. Dann hat man mir gesagt, aus diesem und diesem Grund. (3)

B) Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit

Wir treffen täglich unzählige Entscheidungen, die uns nicht weiter Mühe bereiten. Als komplex werden jedoch bestimmte Umstände bezeichnet, unter denen entschieden werden muss, wie z. B. Zeitdruck und unvollständige Datenlage (2). Eine Annahme, unter der man eine Entscheidung getroffen hat, kann sich im Nachhinein als falsch erweisen (8). Dann gilt es, möglichst sofort zu reagieren und auf der neuen Grundlage eine neue Entscheidung zu treffen. Bei Entscheidungen können sich Zielkonflikte manifestieren, die gelöst werden müssen: Will ich meine Mitarbeitenden entwickeln oder stelle ich den Abschluss des Vertrags sicher (8)? Trotz Einbezug von Fachexpertisen braucht es Eigenständigkeit und die Bereitschaft, die Verantwortung für Entscheidungen zu tragen (8) mit dem Bewusstsein, dass das Risiko einer „falschen“ Entscheidung nie restlos ausgeschaltet werden kann. Man darf keine Scheu vor unpopulären Entscheidungen zeigen und muss deren Umsetzung einfordern können (8).

Komplexität muss auch verstanden werden, mit unvollständigen Informationen entscheiden zu müssen. (...) dass du vielfach unter dem Druck der Zeit über Sachen entscheiden musst, wo du selber weisst, mit grosser Wahrscheinlichkeit weisst, dass wesentliche Einflussfaktoren übergangen wurden. (2)

Das ist auch noch was. Es ist zwar sehr gut, dass wir verschiedene Kompetenzen haben, die uns ständig kontrollieren und hinterfragen (...). Aber am Schluss ist es unser Entscheid als Projektleiter, die können ihr Feedback geben. Die können sagen, da hast du ein Risiko. Aber am Schluss ist es unser Entscheid, wie wir damit umgehen. Und bisher habe ich vielleicht noch zu fest auf die gehört. (8)

Dann musst du sofort reagieren und nicht das Gefühl haben, du müsstest nett sein. Denn damit machst du niemandem einen Gefallen. Weder diesen Ressourcen, die dann ständig unter Druck sind und im besten Fall merken, dass sie es nicht können oder dann leidet das ganze Team darunter, weil jemand ein Bottleneck ist. Das habe ich im vorletzten Projekt dramatisch gespürt, und ich habe zu lange nicht gehandelt und das Gefühl gehabt, wir helfen dem, nein, komm wir entwickeln den. Aber ein Milliarden-Deal ist einfach nicht der Platz, um Leute zu entwickeln. (8)

6.3.2. Fachkompetenz

Basis im Umgang mit Komplexität bildet das spezifische Fachwissen abhängig von Beruf und aktueller Funktion einer Person. Fachkompetenz bezeichnet in erster Linie konkretes, inhaltliches Wissen (epistemisches Wissen) und bezieht sich auf organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse (Kauffeld, 2006). Fachwissen findet am Rande Eingang in die Interviews, wird, wie zu vermuten ist, stillschweigend vorausgesetzt. Aufgefallen ist, dass die Interviewten (1, 5, 6, 8, 9, 10) der praktischen Erfahrung im Umgang mit komplexen Aufgaben besondere Bedeutung beimessen.

A) Praktische Erfahrung

Erfahrungswissen ist Know-how oder Wissen, wie etwas zu tun ist resp. funktioniert und ist schlecht explizierbar (Hasler Roumois, 2007, S. 61). Unter Erfahrung versteht man eine Form des Handlungswissens, welches nicht nur aus explizitem praktischem Wissen, sondern auch aus explizitem theoretischem Wissen (z.B. Prozesswissen) besteht und das implizite Wissen über Wirkungszusammenhänge mit einschließt. Erfahrung wird von den Interviewten verknüpft mit Alter (6), Erfahrung in der Abwicklung komplexer Projekte (1), vertieften Kenntnissen der Organisation (6, 7), mit Erfahrungen ausserhalb der Branche (5) sowie Erfahrungen in verschiedene Funktionen innerhalb der Organisation (9). Erfahrung ist abhängig von der Zeitdauer und Intensität, mit der man sich mit einem Thema beschäftigt (4). Begründet wird die Notwendigkeit der Erfahrung damit, dass es sich um besonders anspruchsvolle Geschäfte in Bezug auf Umfeld und Inhalt handelt und dass in diesem Kontext der Druck in Bezug auf die Umsatzgenerierung ausgesprochen hoch ist (10). Das Fehlen von Erfahrung kann zu „einem Gefühl der Überforderung“ (1) führen.

Sicherlich viel Erfahrung. Ich bin jetzt schon so viele Jahre hier, ich kann es gar nicht mehr zählen. Ich habe auch schon etwas anderes gemacht als IT. (5)

In dem Bereich würde man nie eine junge Person darauf ansetzen, und zwar auch von der fachtechnischen Erfahrung. Man muss die Organisation selber sehr gut kennen, damit man immer weiss, welche Puzzle-Stücke man noch dazu nehmen muss. (6)

Mein Team ist eigentlich eine Truppe von Senioren. Die sind alle wahnsinnig erfahren, die haben schon fast alles gemacht. Vielfach ist es so, dass sie Engager oder ehemalige CEOs sind oder aus den Führungsebenen stammen. Das hat damit zu tun, da es halt komplex ist und weil der Druck massiv hoch ist und weil wir da über Langzeitgeschäfte diskutieren. (10)

6.3.3. Sozialkompetenz

Die Sozialkompetenz ist ausschlaggebend dafür, wie wir den Kontakt zu anderen Menschen gestalten (Kauffeld, 2006).

A) Fähigkeit zu kommunizieren

„Kommunikation ist das A und O“ (1) und bildet unter den Sozialkompetenzen den Schwerpunkt. Anspruchsvolle Inhalte müssen strukturiert und in klaren Botschaften zielgruppengerecht formuliert werden (4). Diese Zielgruppen können interne Abteilungen, Kunden oder Geschäftspartner sein und zusätzlich aus anderen Kulturkreisen stammen (1, 4). Es muss eine Auswahl getroffen werden, wer welche Informationen benötigt. Es braucht einen offenen, proaktiven Kommunikationsstil (1, 7). Man muss auf Menschen zugehen können, vor allem wenn es ein Problem gibt (7). Positionen müssen vertreten und neu verhandelt und Argumente plausibel dargelegt werden (4, 7). Dafür braucht es Überzeugungskraft. Unterschätzt wird häufig die Fähigkeit, aktiv zuzuhören (9, 6, 8).

Und in diesem Sinne ist es auch wichtig, die Thematik vertreten zu können und dich in jemanden hineinversetzen zu können, der von der ganzen Sache eigentlich keine Ahnung hat (...) und die Antwort so strukturell und inhaltlich aufzubauen, damit man die Botschaft richtig vermitteln kann. (4)

Ich bin proaktiv - ich denke, das ist auch noch gut - wenn du auf die Leute zugehst, wenn du denkst, dass es ein Problem gibt. Das ist etwas, das sehr hilft. Wenn du auf die Leute zugehst und sagst, du hast mir das noch nicht geliefert. Hast du ein Problem, kann ich dir helfen? (7)

Kommunikation, Verhandlung, du musst verhandeln, argumentieren können, versuchen, trotzdem die bessere Wahl durchzubringen und sagen warum. (4)

Du musst dich auch ein wenig behaupten können. Das ist das, was mir hilft. Dass ich ab und zu sagen kann, nein, du, jetzt gehen wir mal da. Das braucht es auch. Jeder hat seine eigene Meinung und will dir sagen, welche die Beste ist. (7)

Wir machen häufig den Fehler, dass wenn der Kunde etwas erzählt, dann wissen wir schon die Lösung. Da bin ich ein wenig anders. Aufgrund von Erfahrungen, wenn du manchmal das Gefühl, eh, das ist jetzt die Lösung, der muss grad das machen und denn grad so und so. Dass man diese Sache wirklich hinterfragt und nochmals hinterfragt, bis wir wirklich genau wissen, was er will. (9)

B) Konfliktfähigkeit

Aspekte vom Umgang mit Konflikten werden nur einmal explizit erwähnt und beziehen sich auf die Konfliktbereitschaft.

Du musst mal nein sagen. Ich habe viel Zoff, weil ich nein sage. Nein sagen ist nie gern gesehen. Ich hinterfrage kritisch, das ist einfach so. (10)

C) Diversity / Interkulturelle Kommunikation

In einem global aufgestellten Unternehmen ist Kommunizieren in einer Fremdsprache Grundvoraussetzung. Inhalte müssen nicht nur in eine andere Sprache, sondern auch in eine andere Denkart übersetzt werden (4). In umgekehrter Richtung müssen Botschaften resp. Verhaltensweisen aus einem anderen Kulturkreis zurück übersetzt und richtig gedeutet werden (8). Es geht aber auch um das Wissen und Verständnis von unterschiedlichen lokalen Gegebenheiten wie z.B. Arbeits- und Steuerrecht. Hier muss immer wieder Übersetzungsleistung von lokal zu global erbracht werden (1, 4).

Und das finde ich einfach spannend, mit verschiedensten Leuten. Du musst wissen, wie die ticken und du musst wissen, wie viele Male musst du ja fragen, um sicher zu sein, damit es dann so ist, wie du dir das vorstellst. Ich habe witzige Erfahrungen gemacht mit Indern. Ich habe immer gesagt „Do you approve?“. Die haben nie ‚approve‘ geschrieben, bis ich gemerkt habe, dass die ihre Rolle nicht so verstehen. Und wenn du das nicht weisst, wirst du „stiegelisinnig“. Du solltest deine Approvals haben und niemand approvt, und das ist dann wirklich ein bisschen eine Belastung. Aber ich finde es spannend, international finde ich immer spannend. (8)

D) Einfühlungsvermögen

Sensibilität für Personen und Situationen braucht es nicht nur im Kontext von anderen Kulturen, sondern ist auch zentral im Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden, Kolleginnen und Kollegen (6, 8, 10).

Deshalb, auf 10'000 m Höhe kannst du eher mal etwas zwischen den Zeilen lesen. Bis jetzt ist immer alles himmelblau metallisch kommuniziert worden. Jetzt kommt es grün daher, dann denke ich, da ist wieder etwas im Tun (...) Ich nehme sehr viel zwischen den Zeilen wahr. Das ist eine Stärke von mir. Ich beobachte meine Mitarbeiter, ich sehe einem an, wenn er wieder etwas „chätschet“, diese Softfactors sind auch noch wichtig. (10)

E) Kooperationsfähigkeit / Netzwerkpflege

Um sich die notwendigen Informationen zu beschaffen braucht es ein Netzwerk (7, 10). Ein tragendes Netzwerk ist abhängig von der Sozialkompetenz einer Person und bedingt, dass man auch selbst bereit ist, Informationen und Wissen weiterzugeben. Ein tragfähiges Netzwerk ist auch notwendig, wenn man Hilfe braucht (vgl. Kap. 6.3.4), und vor allem ist es bei der Zusammenarbeit über verschiedene Geschäftsfelder hinweg unersetzlich (vgl. Kap. 6.1.4).

Netzwerke sind absolut alles. Am Anfang war ich da und du hattest nicht einfach eine Datenbasis, wo du alles auf einmal findest. Das gibt es einfach nicht. Du musst immer fragen. Du musst immer jemanden finden, der es weiss. Irgendwo weiss es eigentlich immer einer. Und am Anfang, wenn du kein Netzwerk hast und dahin kommst und einen Auftrag hast, (...) dann musst du jemanden suchen. (7)

6.3.4. Selbstkompetenz

Während bei den sozialen Kompetenzen das ‚Wir‘ im Vordergrund steht, bezieht sich die Selbstkompetenz auf das ‚Ich‘ und umfasst einerseits die Selbstwahrnehmung, das bewusste Reflektieren der eigenen Fähigkeiten, die Bewertung der eigenen Handlungen sowie andererseits die Offenheit für Veränderung, das Interesse, aktiv und eigeninitiativ mitzuwirken und zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen (Kauffeld, 2006).

A) Haltung

Häufig wird auf eine bestimmte Haltung Bezug genommen (3, 5, 6, 7, 10), die sich durch Offenheit, Optimismus, Selbstvertrauen und Souveränität (6) auszeichnet, die Bereitschaft, Altes loszulassen und den Blick auf die Zukunft zu richten (3). Man muss bestimmte Tatsachen akzeptieren und sich schnell auf neue Situationen einstellen können (3). Humor (9), immer wieder bewusst Abstand gewinnen und langjährige Erfahrung verhelfen zur notwendigen Gelassenheit (5, 10).

Ja, ich bin eigentlich ziemlich nach vorne orientiert. Ich versuche in die Zukunft zu denken, wie sollte sie aussehen, wie sollten wir dahin kommen. (3)

Meine Haltung ist auch eher, das Glas ist halb voll statt halb leer (...). Ich habe noch nie gesagt, das ist jetzt komplex und wie und was, sondern ich schaue das eher ein wenig leichter, ein wenig einfacher an. Die Einstellung, die du selber hast, ist eben auch noch wichtig, ansonsten ersäufst du noch in dieser Komplexität. (9)

Ich glaube, (...) wenn du Komplexität, komplexe Systeme oder komplexe Situationen erlebst, dass du den Humor nicht verlierst. Alles zu persönlich darfst du hier sowieso nicht nehmen. Das brauchst du nicht nur bei uns, das brauchst du generell. (9)

B) Leistungsorientierung

Eine hohe Einsatzbereitschaft (1, 10) gepaart mit Beharrlichkeit und Frustrationstoleranz (1, 6) bilden weitere Elemente der Selbstkompetenz. Man muss Rückschläge einstecken können und weitermachen (6). Das kann, bedingt durch die Langfristigkeit des Verkaufszyklus, bedeuten, dass sich eine Business Opportunity, an der man über sehr lange Zeit gearbeitet hat, plötzlich in Luft auflöst.

Die Leute haben Zielvorgaben, arbeiten dafür und wollen auch Geld verdienen. (...) Die letzten Wochen vor einer Offerte sind die Tag und Nacht am Arbeiten. Das sieht man nicht. Aber am Wochenende sind die da. Und wenn du dann einen Negativbescheid

hast, dann ist ein Seller frustriert. Der will normalerweise abdrücken, der will knipsen. (10)

Man muss ein Optimist sein. Man muss ein Optimist bleiben, und man muss ein Stehauf-Männchen sein. (6)

Bis du weisst, dass es überhaupt diese Lösung beim Kunden sein könnte, bist du schon ein halbes Jahr am Arbeiten. Du brauchst sehr viel Durchhaltewillen in Bezug auf Komplexität, du musst dich zuerst einmal zu beweisen. (10)

C) Intellektuelle Fähigkeiten

Gefragt ist analytisches Denken. Wesentliche Elemente und Zusammenhänge müssen auch unter Zeitdruck rasch erkannt werden und für die eigene Weiterbearbeitung priorisiert und strukturiert werden (1, 4). Nützlich erweist sich der Blick in eine mögliche Zukunft, um so potenzielle Entwicklungen vorweg zu nehmen (3). Es benötigt einen (Zeit-)Plan (1, 4) und eine Strategie und die Flexibilität, diesen Plan auch anpassen zu können, wenn Änderungen unabdingbar sind (1). Komplexität erfordert in hohem Mass die Fähigkeit vernetzten Denkens und Handelns, Probleme sind in einem grösseren Kontext zu betrachten (10). Um die Zusammenhänge zu erkennen und sich nicht in den Einzelheiten zu verlieren, muss immer wieder bewusst Distanz eingenommen werden. (10). Es braucht die Agilität, schnell zwischen unterschiedlichsten Inhalten zu wechseln (8) und die Bereitschaft (aus Fehlern) zu lernen (4).

(...) indem du dir wahrscheinlich Mechanismen aufbaust und lernst das „auszubeineln“ und in einzelnes Schritte und Einzelteile zu zerteilen. (2)

Ich finde, ich sehe ein bisschen die Zusammenhänge und sehe dahinter, auch wenn ich Vieles nicht sehe. Für mich ist Vieles nicht unerwartet. Ich denke immer, das kommt jetzt dann bald. Das muss ja kommen! (3)

Ich glaube, ich habe eine gute Aufnahmefähigkeit für komplexe, vernetzte Sachen. (10)

Indem ich nicht in die Details reingehe, sondern auf 10'000 m. Oben bleibe. Ich habe so viele Deals mit dem ganzen Team laufen, dass wenn ich mich in einen rein begeben in die Tiefe, dann verliere ich die anderen aus den Augen. (10)

Was dieser Job fordert, ist sicher eine Vielseitigkeit und schnell umschalten zu können zwischen verschiedenen Topics. (8)

Ich denke, es ist wichtig, dass du offen bist dafür, was zurückkommt bei diesen success oder failure Situationen, wo du dann den Lerneffekt mitnimmst. Dass du dir dann überlegst, woran hat es gelegen, dass es dann eben nicht funktioniert hat, dass es nicht so gekommen ist, wie du das gewollt hast. (4)

D) Eigenverantwortung / Eigenmotivation

Eigenmotivation ist eine wichtige Triebfeder (1, 6). Ohne intrinsische Motivation, die vor allem dank dem Interesse an der Tätigkeit und nicht ausschliesslich um der Ergebnisse willen vorhanden ist, kann den vielfältigen Anforderungen kaum entsprochen werden. Davon zeugen auch die positiven Emotionen, die beim Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen erlebt werden.

Du musst dich auch motivieren können, eine Eigenschaft ist auch die Eigenmotivation. Wenn meine Motivation ist, um 17 Uhr da raus zu laufen, dann muss ich einen anderen Job haben. Ich geh jetzt auch um 17 Uhr, wenn ich nicht länger bleiben muss, aber ich mache dann auch keinen Kragen, wenn es dann mal 20 Uhr wird. Dann wird es eben 20 Uhr, weil es so viel Arbeit gibt. (1)

Aber man muss lernen, sich über die kleinsten Fortschritte zu freuen. Man muss sich motivieren und sagen, das haben wir jetzt gut hinggebracht. (6)

E) Integrität

Mit Integrität ist die Übereinstimmung zwischen den eigenen Werten und der tatsächlichen Berufspraxis angesprochen.

Ich bin auch nicht so versessen, unbedingt jeden Deal gewinnen zu wollen. Natürlich möchte ich den gewinnen. Aber ich möchte nicht versuchen, jemanden über den Tisch zu ziehen. (5)

F) Belastbarkeit

Die Belastung wird als hoch eingestuft, und die Gefahr des Ausbrennens ist erheblich „Wir haben relativ viele Burnouts. Wir haben viele Leute, die angeschlagen sind.“ Im Umgang mit Belastungen zeigen sich vier Facetten: Arbeits- und Zeitdruck (1), sozialer Druck (8), Umgang mit eigenen Grenzen und Ressourcen (1, 3, 4, 7, 8, 9, 10).

Arbeits- und Zeitdruck: Auf das immer mehr und immer schneller soll an dieser Stelle nicht weiter eingetreten werden. Arbeits- und Zeitdruck erscheinen als Grundmusik oder treffender ausgedrückt als Grundlärm in der heutigen Arbeitswelt, dem man sich nur schwer entziehen kann. In dieser allgegenwärtigen Beschleunigung erkennt Rosa, was er das moderne Paradoxon nennt: „Wir haben keine Zeit, obwohl wir sie im Überfluss gewinnen“ (Rosa, 2005, S. 11).

Bewältigung von sozialem Druck: Die internen Kontrollinstanzen sind umfangreich und werden als belastend erlebt (1, 8, 10). Sei es, weil sie in sehr kurzen Kadenzen erfolgen und/oder sei es, weil sie hohen Druck in Bezug auf die Zielerreichung ausüben (1, 9, 10).

Denn der Aufwand, um die Executives zufrieden zu stellen, ist relativ gross. Und die können relativ schnell viel Druck erzeugen, wo du dann, wenn du nicht so sattelfest bist, viel Stress empfinden kannst. (8)

Die wollen natürlich eine volle Pipeline sehen und Projekte, die x nachher weiterentwickeln kann. Das wollen sie möglichst schnell sehen, je grösser der Druck ist, desto mehr wollen sie sehen. Ich bin jetzt auch grad wieder in so einer Übung, wo es darum geht, die Pipeline hochzufahren, Aktionen, die wir definieren müssen und, und, und. (9)

Umgang mit eigenen Grenzen: Seine eigenen Grenzen zu erkennen und zu respektieren stellt im Umgang mit Komplexität eine Notwendigkeit dar (1, 3, 7, 8, 9): Erkennen, dass man Hilfe braucht, wissen, wer einem weiterhelfen kann, sei es mit Informationen, mit Feedback oder mit konkreter Unterstützung und diese Hilfe aktiv einfordern. Das heisst aber auch, auf andere zugehen, sie um Unterstützung bitten zu können. Dafür benötigt es Sozialkompetenz. Gefragt ist, trotz komplexen und kaum überschaubaren Aufgaben- und Problemstellungen arbeits- und handlungsfähig zu bleiben und mit unvorhergesehenen, kurzfristigen Veränderungen klar zu kommen (1) und immer wieder konsequent Prioritäten zu setzen (1).

Hilfe annehmen, Hilfe einfordern. Weil irgendwann übersteigt es deine Kapazität. (1)

Ich beginne dann Leute zu suchen, die dieses Thema kennen, versuche mit denen zu sprechen, versuche es dennoch mal aufzuschlüsseln, zeichnerisch oder wie auch immer. Oder spreche mit jemandem, der mir beim Aufschlüsseln hilft. (3)

Dann geht es dann „scho chli“, dann ist dann sicher der Zeitpunkt, wo du um Hilfe anfragen musst, wer kann jetzt da weiterhelfen. (...) Nicht aufschieben. Wenn du Hilfe und Unterstützung brauchst, dass du dann grad sofort jemanden fragst und Hilfe in Anspruch nimmst. (9)

Du kannst ein halbes Jahr auf eine Lösung hin arbeiten und alle sagen, es ist gut, es ist gut, es ist gut. Fünf Minuten vor zwölf gibt es eine Veränderung. Dann kannst du aber vom Aufbau von vorher profitieren. Du musst das Exe-File nicht nochmals neu erfinden. Aber du musst mit diesem Change selber auch zu recht kommen und dir überlegen, was diese Veränderung für einen Einfluss darauf hat. Ich glaube, es ist immer wieder die Frage der Priorisierung. (...) Und du musst dann wissen, wo diese Veränderung überall durchschlägt. (1)

Umgang mit eigenen Ressourcen: Aufgezeigt werden Einstellungen (vgl. Kap. 4.2.3) und Verhaltensweisen, die dem Raubbau der eigenen Leistungsreserven möglichst entgegenwirken und helfen, langfristig physisch und psychisch gesund und arbeitsfähig zu bleiben. Wichtig sind folgende Aspekte: das private Umfeld (1, 6), die Kräfte und Energien möglichst zielgerichtet einzusetzen und auf seine eigene Tagesform zu achten (6), bewusst einen Ausgleich zu suchen, sei es beim Sport oder sonst einer Tätigkeit, die

einem Freude bereitet (4, 6, 10). Erforderlich ist es, immer wieder Distanz zu gewinnen, sich bewusst die Freiheit einer Auszeit zu nehmen und sich z.B. für einen Tag abzusetzen, um wieder mehr Klarheit zu gewinnen (6).

Es gibt auch andere Dinge, als in dieser Firma zu sterben. Das ist auch wichtig. Ich habe auch die Ausgleiche, die es braucht – es gibt manchmal schon hektische Projekte. (5)

Ein privates Umfeld ist wichtig. Ich denke, wenn ich diesen Rückhalt nicht hätte, dann wäre das auch schwieriger. (1)

Man hat so gewisse eigene Tricks. Ich merke relativ schnell am Morgen, wie ich drauf bin und richte dann meine Arbeit ein wenig danach aus, wenn ich Freiraum habe. Wenn ich einen Workshop leite, den du vereinbart hast, dann musst du den leiten, ob du dich gut fühlst oder nicht. Es gibt Situationen, da kann ich den ganzen Tag telefonieren und neue Deals akquirieren. Dann gibt es solche, oh, besser heute kein Kontakt, sondern ein bisschen introvertiert. Da muss man ein wenig auf sich selber achten. (6)

Da muss man selber mit sich haushalten und sich selber auch Erholungsinseln schaffen. Sei es weg zu gehen, ein Wellness-Wochenende machen oder andere Erlebniswelten ausserhalb der Firma, die dich dann wieder mit Leben und Energie füllen. An ein Konzert zu gehen, wo du mega abrockst oder so, je nach dem, was du grad brauchst. (4)

Etwas, was ich auch schon gemacht habe, als ich das Gefühl hatte, jetzt bricht mir das Dach über dem Kopf zusammen, jetzt bin ich schon so couragiert, dass ich sage, so jetzt muss ich einen Tag weg. Dann bin ich auch schon einen Tag nach Davos und habe eine Wanderung gemacht und bin wieder zurückgekommen, und das war wunderbar. (6)

Belastungssymptome

Auf Dauer zu einer grossen Belastung kann insbesondere die Projektarbeit führen. Die zeitlich begrenzte Zugehörigkeit zu einem Team verlangt immer wieder Zeit und emotionale Energie für den Beziehungsaufbau. Als absolute Zuspitzung von Komplexität kann die Projektphase vor und nach dem Abgabetermin einer Offerte bezeichnet werden, welche ungefähr je nach dem zwei bis drei Wochen dauert. Der Druck ist enorm, und die bereits hohen Anforderungen werden auf allen Ebenen nochmals potenziert. Eine Person schildert, was sie rund um diese Arbeitspeaks erlebt.

Du kannst die kurze Zeit nur mit mehr arbeiten (wettmachen), ich muss schon sagen, das setzt zu. Das ist auch etwas, das einem manchmal kurzatmig macht. Das ist wenn du das Gefühl hast, du hast nicht mehr Zeit zum Atmen, also muss ich schneller atmen, du schläfst nicht mehr gut, das sind, sag ich jetzt, schon Symptome, die sich dann bemerkbar machen. Du bist dauernd am Hirnen (...) Das ist kein gutes Schlafen mehr. Es hirnt die ganze Zeit, morgens um 3 Uhr. Ich schlafe dann schon wieder ein (...). Ehh, ich habe die Tendenz mich dann relativ stark zurückzuziehen. Ich habe dann auch privat nicht Kraft und Reserven. Ich mache in diesen Phasen auch nicht zu viel ab. Das ist eine Lektion, die ich gelernt habe. Du kommst z. T. enorm unter Druck. Mit dem Unerwarteten musst du rechnen, dann musst du noch schnell etwas abliefern und du hast ab-

gemacht, das macht dich fertig (...). Es ist auch eine grosse Gefahr, dass dann Fehler passieren. Aber du machst etwas, du weisst genau, du bist so müde und du musst so aufpassen, dass es jetzt noch richtig kommt (...).

Und du weißt es ist Abgabe und du schläfst nach Wochen wieder mal durch und am Morgen, am Morgen bist du einfach leer. Und dann, wenn du zurückschaust und denkst, wow, was habe ich jetzt alles geleistet. Das totale leer sein (lacht), ist irgendwie auch noch ein gutes Gefühl, würde ich sagen (...). Aber grundsätzlich, nach solch intensiven Erlebnissen brauchst du einen Break. Wirklich einen Break (...). Ja, du musst weiter gehen, es ist wie wenn du auf einem Sparflämmchen bist, du magst einfach, nach einem solchen Tag, kannst du am anderen Tag nicht einfach wieder fit sein, das geht gar nicht. Das geht nicht! (...) Du bist so ausgebrannt und es braucht Zeit. Es braucht Zeit, um die Batterie wieder zu laden. Da reicht ein Wochenende nicht (...). Das geht allen genau gleich. Da musst einfach mal zwei, drei, vier Tage musst du abtauchen. Du kannst im Geschäft abtauchen, indem du nicht viel machst, im Sinne, wo du andere Dinge machst, du hast dann grad nicht die volle Konzentration. Und ich glaube, das ist auch eine Kunst. Wissen, es geht allen gleich, jetzt sind sie ausgepowert, Zeit geben, um wieder zu Kräften zu kommen und dann aber wieder das ganze Team an die Kandare zu nehmen und jetzt müssen wir das und das und das machen.

Kompetenz verstanden als Selbstorganisationsdisposition (vgl. Kap. 4.1.1) scheint nach diesen Ausführungen noch besser nachvollziehbar. Für das vorläufige Kompetenzprofil eines „Komplexitätsarbeitenden“ scheint weniger die alleinige Ausrichtung auf die Leistungsresultate, sondern vor allem auch der Wunsch, Leistungen hervorzubringen, gut zuzutreffen.

6.4. Videoanalyse des Waben-Workshops

Wie geht ein interdisziplinäres Team mit einer komplexen Aufgabestellung um? Was ist dabei zu beobachten? Im Auswertungsprotokoll (vgl. Anhang IV) wurden Verlauf sowie unterschiedliche Phasen der Gruppenarbeit beschrieben und die wichtigsten Punkte unter „Charakteristiken der Phase“ zusammengefasst und kommentiert. Auf der Grundlage dieses Protokolls werden nun die Dimensionen ‚Waben‘, ‚Kommunikation‘ und ‚Prozess‘ vertieft. Beschreibung und Interpretation sind in dieser Darstellung nicht mehr voneinander getrennt. Die Sicht der Teilnehmenden und ihre Erfahrungen fliessen in Form von Zitaten ein.

6.4.1. Waben

Die Waben erfüllen unterschiedlichste Funktionen und eröffnen in der Auseinandersetzung mit der Aufgabe neue Möglichkeiten. Sie scheinen zu stimulieren und laden ein, sich zu betätigen.

A) Waben als dynamische Repräsentation von Ideen

Neben der Tonspur der verbalen Kommunikation bilden die Waben zusätzlich eine visuelle Spur und sind ein Abbild der Ergebnisse aus Denk- und Abstimmungsprozessen der Gruppe. Als bewegliche Elemente können sie beliebig verschoben werden. Ein angebotener Satz mit Waben wird gruppiert, einzelne Waben aussortiert oder eigene Waben kreiert. Das entstehende Bild wird laufend überprüft und mit neuen Gesichtspunkten aus der Diskussion ergänzt. Die Idee der Bewegung kann aufgenommen und die Teilnehmenden können eingeladen werden, nicht wie in „Sitzungen“ zu sitzen, sondern aufzustehen, sich zu bewegen, um das Wabenbild aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Beweglichkeit und Kreativität gilt auch für das Denken. Die Kombination von zwei Wabenbedeutungen ist ein gelungenes Beispiel in der Phase IIIc (vgl. ‚Mobilität‘ und ‚Gestaltungsspielraum‘ im Auswertungsprotokoll). Das Konzept der dynamischen Repräsentation verleiht dem Geschehen etwas Spielerisches.

Aber es gibt sehr schnell eine Interaktion, das ist auch gut, wo alle mit diesen Teilchen spielen und rummoven. (8)

Abbildung 9: Fotos Waben-Workshop, 2.2.2010



B) Erweiterung der Perspektiven

Als Regel gilt, dass Waben, die Kante an Kante liegen, in einem inhaltlichen Zusammenhang stehen müssen. Die Form des Sechsecks ergibt für jede Wabe sechs verschiedene Möglichkeiten, in der ein Thema weiter gedacht werden kann und regt an, verschiedene Perspektiven einzunehmen. Diese Erweiterung der Perspektiven ist in der Gruppenarbeit in verschiedenen Situationen zu beobachten. Vor der Platzierung einer Wabe werden verschiedene Positionen ausprobiert und das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkel betrachtet (vgl. Phase II ‚Einstieg in Wabenarbeit‘). Währenddem ein Aspekt (‚kurzfristig‘) ausführlich immer nur in Bezug auf die eigene Organisation diskutiert wird, weist jemand unvermittelt darauf hin, dass ‚kurzfristig‘ auch für die

Kundenseite gilt (vgl. Phase IIIc ‚Wabenarbeit‘). Besonders anschaulich ist die Erweiterung des Blickwinkels, als erkannt wird, dass die Geschichte in verschiedene Richtungen erzählt werden kann (vgl. Phase IV ‚Roter Faden legen‘). Mit dem Denken in viele verschiedene Richtungen zu wandern, die Vorstellungskraft zu nutzen und spontan etwas auszuprobieren, um es später vielleicht wieder zu verwerfen, ist charakteristisch für divergentes Denken. Bei dieser Form zu denken wird der Denkhorizont resp. Suchraum erweitert, um so auf unerwartete, neue Lösungen zu stossen.

Der Ansatz dünkt mich ja, er führt die Leute vor allem am Anfang im Denken in die Breite (...). Dadurch, dass derjenige, der die Kärtchen auswählt, noch nicht Teil des Problems ist, hast du eine grosse Chance, dass die Einflussfaktoren, die am Anfang aufgeworfen werden, die jemand, der schon Teil des Problems ist, vergessen würde. (2)

Eben Sachen, bei denen du gar nicht daran denkst, dass das auch noch reinkommt. Das siehst du dann plötzlich, ah, die CEOs und den Kunden. Gerade im HR ist der Kunde manchmal völlig unwichtig. Ich habe nie mit einem Kunden zu tun. (3)

Ich habe am Anfang gedacht, jetzt muss ich entscheiden, was da in der Mitte liegt. Und dann musste ich sagen, ist eigentlich völlig egal. Ich such mir nachher einfach meinen eigenen Weg durch die Kärtchen oder durch das Arrangement, welches im Wesentlichen durch die Karten bestimmt wird und die Art und Weise, wie sie organisiert sind. (...) Die Mitte war dann immer dort, wo ich sie gesehen habe und nicht dort, wo sie sie nachher gelegt haben. (5)

C) Vernetzung – Erkennen von Zusammenhängen

Nach dem Diskutieren und Umplatzen unterschiedlicher Waben wandert die Aufmerksamkeit regelmässig auf die Wabengruppe, und es wird überprüft, ob und wie die einzelnen Wabenthemen zusammenhängen. Erste Ansätze der Wabengeschichte werden erzählt, und es lässt sich mitverfolgen, wie die Geschichte immer mehr Konturen annimmt. Die Teilnehmenden merken durch das Konstruieren der Geschichte, ob eine Wabe noch nicht passt und nehmen Anpassungen vor. Damit die Geschichte einen roten Faden hat, sind nach einer bewussten Erweiterung der Perspektiven Entscheidungen nötig (vgl. Selektionszwang, Kap. 2.3.2). Bestimmte Varianten erweisen sich als nicht sinnvoll und werden verworfen. Die Fokussierung auf eine richtige Lösung oder das Bündeln von Gedankensträngen, das Auswählen und Bewerten der Wabenzusammenhänge ist Kennzeichen des konvergenten Denkens.

Indem du diese Waben ausbreitest, erweiterst du automatisch den Horizont in Bezug auf was du denken und diskutieren solltest und wie diese Zusammenhänge sind. Wenn du das ohne Hilfsmittel machst, dann machst du das auch, aber du verlierst dich vielleicht eher in einem Thema. Du verlierst dich in einem Bereich, der im Gesamtkontext zwar wichtig ist, aber in einem ersten Schritt vielleicht weniger wichtig daher kommt. Das

Visualisieren hilft, die Abhängigkeiten darzustellen und klar aneinander zu legen. Kante an Kante hilft auch. Es hat alles einen Zusammenhang, aber manchmal ist einem nicht ganz klar, wie diese Zusammenhänge umsetzbar sind. (10)

D) Reflexion

Mit ‚Reflexion‘ wird im Protokoll drei Mal auf ein kritisches oder prüfendes Nachdenken hingewiesen. Ein Teilnehmer fragt nach, ob diese Wabe als Ausgangspunkt tatsächlich stimmt oder ob es allenfalls doch eine andere sei. In der anschliessenden Nachbearbeitung der Gruppenarbeit äussern sich die Teilnehmenden vor allem zur Methode. Der Prozess zur Gestaltung des Wabenbilds oder beispielsweise der Diskussionsstil bleiben unerwähnt. Eine Metaebene, bei der die Mitglieder einer Gruppe ihren eigenen Diskurs, ihren Prozess oder ihre Struktur thematisieren, wird nicht spontan angesprochen. An dieser Stelle wird einerseits an die Selbstreferenz resp. Selbstbeobachtung (vgl. Kap. 2.3.9) von komplexen Systemen angeknüpft und andererseits auf den „gesteigerten Beobachtungs- und Reflexionsbedarf“ von Organisation verwiesen (Wimmer, 1998, S. 112).

E) Waben als Referenzpunkte

Beim Zusammenfassen einer Wabengruppe wird jeweils mit der Hand durch das Bild geführt und auf einzelne Waben gezeigt. Die Waben dienen als Referenzpunkte, auf die sich die Gruppenmitglieder immer wieder beziehen. Das würde bedeuten, dass die Waben in der Lage sind, kondensierte Inhalte der Diskussion abzubilden, auf die dann im weiteren Verlauf – ausschliesslich per Handzeichen – wieder Bezug genommen wird. Wenn bestimmte Inhalte oder Ergebnisse aus Verständnisklärungen mit einer Wabe verknüpft werden, würde das heissen, dass sie dem Team auch später zur Verfügung stehen. Die Waben erweisen sich dann als wertvolle Informationsträgerinnen und Bausteine für weiterführende Arbeiten. Werden weitere Teams in die Wabenarbeit eingeführt, kann sich mit der Zeit eine eigentliche Wabensprache entwickeln und die Verständigung nicht nur innerhalb, sondern auch zwischen verschiedenen Teams unterstützen.

6.4.2. Kommunikation

Im Unterschied zur Dyade einer klassischen Interviewsituation sind Kommunikation und Interaktion in einer Gruppe um ein Mehrfaches dynamischer und vielschichtiger. Interaktionen erfolgen zwischen mehreren Personen in kurzer Taktung oder finden

gleichzeitig zwischen verschiedenen Subgruppen statt. Es kommt zu parallelen Diskussionen zwischen den Teilnehmenden, die dann wieder in eine gemeinsame Fokussierung des Themas münden. Drei Besonderheiten zu dieser Dimension:

A) Rückkoppelung oder Feedback-Schleifen

Im Auswertungsprotokoll sind verschiedene Kommunikationselemente beschrieben, die während der Gruppenarbeit beobachtbar waren. Dabei kann von einer Kreisförmigkeit der Kommunikationsabläufe (Watzlawick, Beavin & Jackson, 2000, S. 47) gesprochen werden, die speziell in der am längsten dauernden Phase III der ‚Wabenarbeit‘ in ähnlicher Weise wiederkehrten und mit folgender Skizze veranschaulicht werden:

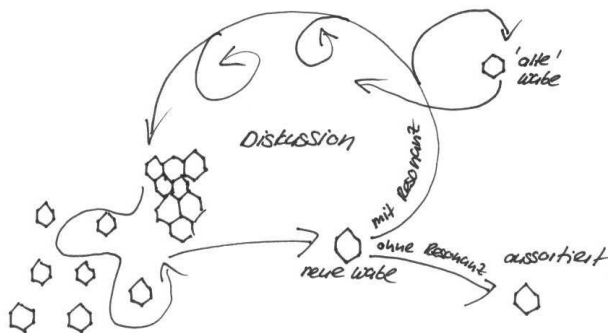


Abbildung 9: Skizze Rückkoppelungs-Schleifen

Augenfällig ist, dass auf die Aufgabenstellung („Erschliessen Sie neue Geschäftsfelder unter der Berücksichtigung von Konzept xy“.) nur am Rande eingetreten wird. Die Diskussion dreht sich in zahlreichen Schleifen immer wieder um das Verständnis des Verkaufskonzepts. Am Ende der Gruppenarbeit entsteht der Eindruck, dass erst jetzt überhaupt eine Grundlage für die Bearbeitung der Aufgabe im Team da ist.

B) Nonverbale Kommunikation

Obwohl sich der Bildausschnitt auf den Tisch mit den Waben und mehr oder weniger die Arme der Teilnehmenden beschränkt, ergeben sich durch die beweglichen ‚Idons‘ resp. Waben überraschende Aspekte nonverbaler Kommunikation:

Bereit halten von Waben	→	„Ich will etwas sagen.“
Hinschieben von Waben	→	„Dieses Thema finde ich wichtig.“
Wegschieben von Waben	→	„Dieses Thema passt nicht.“
Zögerliches Wegschieben von Waben	→	„Ich bin mir nicht sicher, aber ich glaube, dieses Thema passt nicht.“

Diese Gesten könnten als indirekte Botschaften interpretiert werden. Damit findet die Diskussion eine Abbildung in der Bewegung der Waben und zeigt den Suchprozess aus Annäherung, Kreisen, Setzen und Loslassen eines Themas. Die Waben werden damit zu einem komplementären Kommunikationsmittel.

C) Sprache

Komplexität zeigt sich nicht zuletzt in der Mannigfaltigkeit der Sprache. In einem globalen Umfeld gehört neben der Muttersprache immer noch das Beherrschen von mindestens einer Fremdsprache dazu. Dabei muss aber auch noch an andere Sprachen gedacht werden. Charakteristisch für die untersuchte Stichprobe sind eine Fachsprache, wie sie jeder Branche eigen ist, sowie zahlreiche organisationsspezifische Termini und Abkürzungen. Da es sich um ein Verkaufsteam handelt, werden Fachbegriffe im Zusammenhang mit der Funktion sowie eine Form von Verkaufsslang („knipsen“, „abdrücken“) verwendet. Auch die Mundart ist ausgeprägt mit Anglizismen durchsetzt und führt zu Wortneuschöpfungen. Für eine externe Person ist Vieles nicht gleich verständlich. Es handelt sich um eine teamspezifische Sprache, die zuerst erlernt werden muss und die man vergeblich in Wörterbüchern sucht.

Hasler Roumois (2007, S. 137-140) verweist auf einen weiteren Aspekt von Sprachkompetenz, der in diesem Zusammenhang wichtig erscheint. Kooperatives und kollektives Lernen erfolgt nur mittels Kommunikation. Denn erst wenn das Individuum das Ergebnis seiner Informationsverarbeitung externalisiert und in Form von Sprache artikuliert, ist die Information auch für andere wieder eine potenzielle Information, die sie ihrerseits zu Wissen verarbeiten können, um es ebenfalls wieder zu externalisieren – und so weiter. Dafür benötigt es eine bestimmte Fähigkeit zur Versprachlichung kognitiver Inhalte. Gemeint ist nicht die Beredtheit, sondern die Fähigkeit, Gleichzeitigkeit und Immaterialität von Gedanken in die Chronologie und Materialität des Codes „Sprache“ zu transformieren, und zwar so, dass das Gegenüber versteht, was ich sagen möchte. Die Sprachkompetenz umfasst auch die wichtige Fähigkeit des Modewswitchings, d. h. die Fähigkeit, sowohl den Inhalts- wie den Beziehungsaspekt entsprechend der Situation zu formulieren. „Von sprachlicher Ausdrucksfähigkeit als Voraussetzung für kollektives Lernen ist in den meisten Lerntheorien kaum die Rede, dabei ist dies zentral“, betont Hasler Roumois (2007, S. 139).

Schlüsselmoment war sicher, wenn du etwas graphisch darstellst, dass du dir das einfach besser vorstellen kannst und die Chance wahrscheinlich grösser ist, dass alle das gleiche verstehen. Das ist eigentlich das. Ich hatte nämlich von diesem SDE bis anhin ein wenig ein anderes Verständnis. (9)

Eigentlich das Interessanteste an dem Ganzen war, dass wir eine Stunde lang zum Thema SDE sprechen konnten und dass wir jetzt einen Konsens haben und jetzt alle auf der gleichen Informationsebene sind und können jetzt praktisch von einer gleichen Ausgangslage ausgehen und das scheint mir noch wichtig, wenn man so ein Asset hat

oder so eine Initiative, welche matchentscheidend sein wird für die Zielerreichung von diesem Jahr. Und ich sagte ihm, ich bin der Meinung, wenn das die Erkenntnisse sind, nicht nur von mir, dann sollten wir eigentlich mit dieser Art und Weise von Meinungs- und Konsensbildung weiterfahren. (5)

Im Sinn der Verständnisfrage in der Diskussion. Der eine hat die eine Kachel so interpretiert und der andere anders. Es ist immer eine Herausforderung, eine Awareness, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen (...). Eine Diskussion ist nicht ein Knackpunkt, ist aber immer etwas, wo du dich reibst, um da einen Konsens zu finden. (10)

6.4.3. Prozesse

Auffallend war, dass der Prozess vor allem in der Einstiegsphase in Form von Fragen gesteuert wurde (Wollen wir sammeln, aussortieren etc.?). Die (Selbst) Steuerung resp. Selbstorganisation hat nach Einschätzung der Autorin funktioniert, und die Gruppe war arbeitsfähig. Folgende Beobachtungen sind speziell zu erwähnen:

A) Rollen

Nachdem die Forschungsleiterin darauf hingewiesen hatte, dass die Gruppenarbeit nicht moderiert werde, stellte sich die Frage, ob und wie sich die Gruppe organisiert. Nach der Einführung der Aufgabenstellung wird innerhalb der Gruppe jedoch nicht weiter besprochen, wie man für die Bearbeitung der Aufgabe am besten vorgehen will und ob es sinnvoll wäre, bestimmte Rollen zu verteilen, wie beispielsweise die Moderation oder das Zeitmanagement. Ein Grund dafür könnte sein, dass im Team durch die vorgegebenen Hierarchien bereits bestimmte Rollen impliziert werden (Teamleitung, Verkaufspersonen, Assistenz) und diese sich auch im Gruppenprozess zeigen. Der Teamleiter verweist am häufigsten auf den Zusammenhang der Waben (,Vernetzung') und nutzt den ,Gestaltungsspielraum'. Von Seiten der Assistenz erfolgen nur wenige Wortmeldungen, bei denen sie zwei Mal unterbrochen wird. Wenn für eine Teamarbeit keine externe Moderation zur Verfügung steht, ist zu überlegen, ob die Moderation von einem Gruppenmitglied übernommen werden sollte. Eine klare Rollenzuteilung hätte den Vorteil, dass Steuerungsfunktionen einer Person zugeordnet werden können. Abhängig von der Aufgabenstellung kann es Sinn machen, dass Rollen, die durch die Hierarchie vorgegeben sind, bewusst aufgebrochen und neu verteilt werden.

B) Normen und Standards

Beobachtet werden mehrere Situationen, bei denen Teilnehmende während ihres Beitrags unterbrochen werden. Zwei Personen äussern sich bedeutend seltener als die ande-

ren vier Gruppenmitglieder. Weiter beobachtet wurde, dass eine gesetzte Wabe stillschweigend umplatziert wird. Oder eine neue Wabe wird von einem Teilnehmenden ausgewählt und ohne Erklärung oder Absprache mit den anderen Gruppenmitgliedern platziert. Diese Waben bezeichnet die Autorin als „stille“ Waben. Das Setzen von „stillen“ Waben stellt innerhalb des Gruppenprozesses einen speziellen Akt dar und wirft die Frage auf, wer darf denn eigentlich was in der Gruppe? Darf ein Gruppenmitglied beispielsweise einfach eine Wabe legen, oder bedingt das Setzen einer Wabe den Konsens der Gruppe? Stillschweigen kann als Einverständnis gedeutet werden. Vielleicht bleibt aber ein abweichender Standpunkt in diesem Moment einfach unausgesprochen und kann sich in der Folge auf das Gruppenklima auswirken. Es macht deshalb Sinn, dass die Gruppe – auch im nachhinein – Klarheit schafft, wie sie vorgehen und welche (Kommunikations-)Regeln sie für die gemeinsame Arbeit vereinbaren möchte. Bestimmte Abmachungen können sich für ein Setting als nützlich erweisen, für ein anderes braucht es wieder neue. Dies setzt das Bewusstsein gruppenspezifischer Prozesse voraus sowie das Wissen und die Erfahrung, wie man Prozesse innerhalb eines Teams steuern kann.

6.4.4. Rückmeldung der Teilnehmenden

Unmittelbar im Anschluss an den Workshop wurden die 12 Teilnehmenden um eine Rückmeldung (Fragebogen) gebeten, welche beide Gruppen einschliesst und hier summarisch wiedergegeben wird. Alle Teilnehmende der Untersuchung mit einer Ausnahme haben das erste Mal mit der Wabentechnik gearbeitet. Die Relevanz und Komplexität der Aufgabenstellung wurde wie folgt eingestuft:

Einstufung der Aufgabenstellung	sehr hoch	hoch	niedrig	sehr niedrig
in Bezug auf Relevanz	6	6	-	-
in Bezug auf Komplexität	4	7	1	-

Tabelle 5: Bewertung der Aufgabenstellung in Bezug auf Relevanz und Komplexität

Kritisch erwähnten vier Personen, dass sie sich durch die Waben in gewisser Weise auch eingeengt fühlten. Um freier an das Thema heranzutreten, würden sie zuerst ein Brainstorming vorziehen, um dann in einem nächsten Schritt mit den Waben weiterzuarbeiten. Auf die Frage, was sie ändern würden, kamen weiterführende Überlegungen zu Zusammensetzung, Inhalt und Anzahl der Waben. Die Verwendung der Waben

wurde von allen 12 Beteiligten als hilfreich eingestuft. Alle können sich vorstellen, diese Technik in ihrem Arbeitskontext anzuwenden. Die folgenden Zitate stammen aus den Interviews, bei welchen nochmals die Erfahrungen im Workshop aufgegriffen wurden:

Das wollte ich sagen und dass das eigentlich ein probates Mittel ist, ein Team in eine Struktur reinzubringen optisch – das Schöne ist ja, dass du ja eigentlich alle Elemente, die uns im Alltag berühren, hast du miteingebunden. Du sprichst mit den Leuten, du siehst die Leute, du kannst etwas anfassen und schieben. Du kannst etwas in einer gemeinsamen Struktur optisch darstellen, z.B. einen Baum. Deshalb ist das Ding auch so wertvoll. Es lässt nichts aus. Du könntest die Kärtchen noch mit ‚Givaudan‘ Geschmacksduft ausstatten. (2)

Und die Frage ist jetzt, ob der Setup, den wir da oben gesehen haben, den Alltag so reflektiert, dass du unvollständige Informationen hast und ob nicht die Kärtchen das Bild fälschlicherweise vorschaukeln, dass du alle Einflussfaktoren kennst oder eigentlich kennen solltest. Es müsste eigentlich verschwommene Kärtchen geben, die so ganz wässrige Konturen haben, wo du nicht weißt, ob das jetzt ein Baum, ein Auto oder eine Banane ist, die dich darauf hinweisen müssten, dass du vielfach unter dem Druck der Zeit über Sachen entscheiden musst, wo du selber weißt, mit grosser Wahrscheinlichkeit weißt, dass wesentliche Einflussfaktoren übergangen wurden. (2)

Das Thema, das wir hatten, SDE, ist etwas, das noch nicht ganz fassbar ist (...). Du hast ja gemerkt, dass das Team nicht das gleiche Verständnis von SDE hat. Es muss gar nicht immer so komplex sein. Du kannst es auch einfach brauchen, um Awareness zu schaffen. Ich glaube jeder hat das (Waben) Bild noch im Kopf. (10)

7. Diskussion

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf interdisziplinären Teams von Führungs- und Fachpersonen, die bei der Entwicklung ihrer Produkte resp. Lösungen in hohem Mass auf die Zusammenarbeit mit Vertretenden unterschiedlicher, in der Regel getrennt operierender Geschäftsfelder angewiesen sind und beschäftigt sich mit der Frage, wie diese Teams mit einer komplexen Aufgabestellung umgehen. Für die Beantwortung dieser Fragestellung wurde ein exploratives Vorgehen gewählt, das auf zwei Ebenen ansetzt. Zum einen interessierte, welche Beobachtungen Akteurinnen und Akteure machen, die sich in einem ausgewiesenen komplexen Umfeld bewegen. Zum andern wurden sie selber während der Bearbeitung einer komplexen Aufgabenstellung beobachtet.

7.1. Interpretation der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt, interpretiert und diskutiert, um nach einer Verknüpfung von Theorie und Empirie auf die zu

Beginn der Untersuchung formulierten Fragen einzutreten. Auf dieser Grundlage sollen speziell für die Personalentwicklung erste Aktions- und Reflexionsfelder für den Umgang mit Komplexität formuliert werden.

7.1.1. Komplexitätstreiber und Spannungsfelder

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Kontext zu beleuchten, in welchem Teams komplexer Organisationen agieren. Im folgenden wird auf die ersten beiden Fragen der Untersuchung eingegangen: *Was kennzeichnen komplexe Situationen aus Sicht von Führungs- und Fachpersonen? Welche Spannungsfelder eröffnen sich ihnen?*

Globalisierung – lokal versus global

Wie die Ergebnisse deutlich zeigen, erweist sich die Globalisierung der Unternehmens-tätigkeit als Komplexitätstreiber Nummer 1. Verankert ein Unternehmen seine Aktivitäten in unterschiedlichen Kontinenten (Produktion, Vertrieb, Forschung und Entwicklung usw.), sieht sich das Management bisher ungeahnten Herausforderungen gegenüber, wie ein solches weltumspannendes System zu steuern ist. Die Globalisierung wird damit zu einem zentralen Hebel in Bezug auf die Erhöhung der Binnenkomplexität einer Organisation. Die Akteurinnen und Akteure sind gefordert, über die verschiedenen regionalen Kundenanforderungen, Marktbedingungen und gesetzlichen Bestimmungen Bescheid zu wissen und bei der Auftragsabwicklung zu berücksichtigen. Das hohe sprachliche Ausdrucksvermögen beschränkt sich nicht allein auf die Muttersprache, sondern schliesst mindestens eine Fremdsprache mit ein und bildet eine wichtige Voraussetzung, um auf überaus differierende personelle Gegebenheiten und interkulturelle Herausforderungen reagieren zu können. Dies geschieht unter fortschreitender Virtualisierung der Kommunikation und stellt die Kommunizierenden permanent vor die Wahl des passenden Kommunikationsmediums, was dessen kompetente Nutzung selbstverständlich voraussetzt.

Matrix-Organisation – strikte versus lose Koppelung

Um sich noch gezielter am Markt auszurichten, wurden in den letzten Jahren funktionale und die Hierarchie betonende Organisationsmodelle durch neuere abgelöst, die durch eine losere Koppelung der Subeinheiten gekennzeichnet sind (vgl. Kap. 3.2). Wenn neben den Geschäftsfeldern zusätzlich mehrere internationale Ebenen in die Organisationsstruktur eingebunden sind, erhöhen sich die Schnittstellen um ein Vielfaches.

Heikle Abstimmungsprozesse und Unsicherheiten bei den ausführenden Stellen mehren sich. Die Matrix-Organisation wird im Zusammenhang mit Komplexität zwar angeführt, aber nicht weiter vertieft. Der erhöhte Kommunikations- und Abstimmungsbedarf als eine Begleiterscheinung der Matrix-Organisation nimmt hingegen in den Interviews breiten Raum ein und manifestiert sich insbesondere bei der geschäftsfeldübergreifenden Zusammenarbeit. Grundsätzlich gilt, dass die Organisationsarchitektur eng mit der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verknüpft ist und, wie Nagel, Groth, Krusche & Schumacher (2006, S. 58) betonen, jede gewählte Struktur ganz bestimmte Implikationen für die Steuerung der Organisation mit sich bringt. Das Management sieht sich heute vor der schwierigen Frage, wie die unterschiedlichen Gliederungslogiken miteinander verknüpft und das unweigerlich damit verbundene Konfliktpotenzial noch beherrschbar gemacht werden kann.

Prozesse – Kontrolle versus Vertrauen

Neben der Organisationsarchitektur sind für die Steuerung eines Unternehmens u. a. klar definierte und sorgfältig abgestimmte Geschäftsprozesse erforderlich. Prozesse vermitteln Orientierung und werden von zwei Personen als unterstützend erlebt. Willke (2007, S. 61) verweist auf den Zeitfaktor: Prozesse organisieren, takten und koordinieren komplexe Abläufe in der Zeit. Intelligenz der Prozesse heisst deshalb vor allem eine intelligente Nutzung der Zeitdimension. Genau hier setzt die Kritik der Mehrheit der Interviewten an: „Wir administrieren uns noch zu Tode“ ist ein Satz, den die Autorin nicht nur von den Forschungsteilnehmenden, sondern auch von anderen Mitgliedern der Organisation gehört hat und drückt ein wahrgenommenes Missverhältnis aus. Der Zeitaufwand, sämtliche Abläufe immer prozesskonform abzuwickeln, scheint nicht mehr verhältnismässig. Diese Zeit möchte eine befragte Person besser für ihren Kunden nutzen. Dort, wo Prozesse eine bestimmte Dichte erreichen und nicht mehr zielgruppengerecht adressiert sind, werden sie von den Akteurinnen und Akteuren als behindernd, bevormundend oder gar als Ausdruck des Misstrauens erlebt. Auf Seite der Organisation steht der Steuerungsbedarf im Bestreben, Struktur und Ordnung zu schaffen, der aber von ihren Mitgliedern als Kontrolle und Bevormundung erlebt wird. Zwei Erklärungen bieten sich an. In der untersuchten Organisation wird zur Hauptsache Wissensarbeit geleistet (vgl. dazu auch Hasler Roumois, 2007, S. 186-209). Es ist daher hilfreich, sich mit der Persönlichkeitsstruktur von Wissensarbeitenden vertraut zu machen. Wissensarbeitende benötigen einen grossen Handlungsspielraum, hohe

Entscheidungsautonomie und innere Motivation. Denn nur wer über die Voraussetzungen bestimmen kann, ist in der Lage, für komplexe Problemlösungen auch Verantwortung zu übernehmen. Nur wer intrinsisch motiviert ist, hat auch ein nachhaltiges Interesse an der Qualität der Arbeit. Die Ausprägung der Prozessdichte widerspiegelt nach Ansicht der Autorin das Bedürfnis der Organisation nach Kontrolle. Die Auseinandersetzung mit komplexen Systemen lehrt uns, dass Kontrolle zur Illusion wird. Wie sind Prozesse unter dieser Prämisse im Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Vertrauen zu steuern, um einerseits die hohen Standards der Organisation zu gewährleisten und trotzdem den Mitarbeitenden Spielraum zu gewähren? Wüthrich et al. (2009, S. 59) nennen es die Paradoxie, die „Nicht-Steuerbarkeit steuern“.

Geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit – Zentrale Steuerung versus Eigenverantwortung

Die Komplexität im Bestreben, exzellente Kundenlösungen zu bauen, liegt nach Aussagen der Interviewten nicht in der Organisationsumwelt (z.B. dem Markt), sondern vor allem in der eigenen Organisation. Die Autorin führt dies im Wesentlichen auf die Charakteristik der Geschäftsfeldorganisation zurück. Die Organisationsstruktur nach dem Prinzip der Geschäftsfelder schafft Unternehmen im Unternehmen, bei der jede Einheit nach ihrem generierten Umsatz bewertet wird. Je mehr sich die Identität der einzelnen Geschäftseinheiten ausbildet, umso schwieriger wird es, sie für eine übergreifende Kundenlösung zu gewinnen. Das würde heissen, eine andere Geschäftseinheit mit Ressourcen zu unterstützen und Zeit und Know-how für dieses Kundenangebot zur Verfügung zu stellen. In der Zusammenarbeit über die Geschäftsfelder hinweg akzentuiert sich die Thematik der Selbstbindung (vgl. Kap. 3.4). Selbstbindung verlangt die Bereitschaft, den eigenen Freiheitsgrad im Interesse der gesamten Organisation bewusst einzuschränken. Die Interviews verweisen darauf, wie die Akteurinnen und Akteure sich um diese Selbstbindung bemühen, welche Hindernisse sich ihnen dabei in den Weg stellen, wo sie Erfolge verzeichnen können, aber allem voran, wie vielschichtig, anspruchsvoll, zeitraubend und immer wieder erfolglos sich diese Abstimmungsprozesse gestalten. Die Abteilungen geraten zu Silos: gross, dick und fensterlos, wie Rummler und Brache (1995, zit. nach Osterloh & Frost, 1996, S. 28) es nicht treffender hätten formulieren können. Selbstbindung basiert immer auf dem Vertrauen, dass andere Einheiten der Or-

ganisation ebenfalls bereit sind, ihre Interessen zugunsten der Gesamtorganisation zurückzustellen. Mauern müssen durchbrochen werden. Vertrauen bildet für diese Art Komplexitätsbewältigung eine zentrale Ressource und steht im scharfen Widerspruch zur aggressiven Incentivierung des Unternehmens, das die Geschäftseinheit auf der Basis des erwirtschafteten Umsatzes belohnt und nicht auch aufgrund der Unterstützung, die sie für andere Einheiten zugunsten einer bestechenden Kundenlösung leistet. Die Akteurinnen und Akteure finden sich in einem ausweglosen Dilemma wieder: Soll der Kunde im Mittelpunkt stehen, die eigene Geschäftseinheit, die andere Geschäftseinheit, die Gesamtorganisation, der eigene Leistungslohn? Dies widerspiegelt in aller Deutlichkeit, was Nagel et al. (2006) die Grundparadoxie eines Managements zwischen Eigenverantwortung und zentraler Steuerung nennen. Wenn sich Wissensarbeitende durch eine hohe Eigenmotivation und Eigenverantwortung (vgl. Hasler Roumois, 2007) auszeichnen, die auch in den Interviews als Kompetenzfeld bestätigt werden konnte, müsste die Incentivierung dergestalt modifiziert werden, dass sie die geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit zugunsten innovativer Kundenlösungen belohnt und nicht verhindert.

Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern – Konkurrenz versus Kooperation

Betrachtet man die unterschiedlichen Glieder einer gesamten Wertschöpfungskette, ist es als Unternehmen naheliegend, die begrenzten Ressourcen dort einzusetzen, wo die Stärken am besten zukunftsorientiert weiterentwickelt werden können (Wimmer, 1998, S. 8). Diese Konzentration auf Kernkompetenzen öffnet den Raum für eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern. Wie Luhmann (1995) anführt, bilden sich Netzwerke auf der Basis konditionierter Vertrauenswürdigkeit und ersetzen so die Sicherheit, die ein Organisationssystem ansonsten in der Mitgliedschaft seiner Mitglieder findet. Das Balancieren von Konkurrenz und Kooperation setzt tragfähige Spielregeln und Kommunikationsstrukturen voraus, die jedoch zuerst entwickelt werden müssen. Aus den Interviews zeigt sich, dass die Kooperation mit Netzwerkpartnern speziell in einem internationalen Projekt eine weitere Potenzierung, sozusagen den Gipfel der Komplexität, darstellt und den Rahmen gänzlich sprengt.

Informationsflut – unbedeutend versus relevant

Rund um die Information stellt die Informationsflut zweifellos den wichtigsten Komplexitätstreiber dar, aber nicht den einzigen. In den Interviews werden ausserdem die

Sicherstellung des Informationsflusses sowie die Folgen verbunden mit der Zunahme der virtuellen Kommunikationsmedien genannt. Die Bearbeitung von Emails wird in den Interviews vordergründig nicht als komplex eingestuft. Thematisiert wird von den Befragten ausschliesslich der Zeitaufwand. Die konstante Abarbeitung der Emails führt die Akteurinnen und Akteure, vorgegeben durch eine Schwindel erregenden Taktung, in einen ewigen Zeitnotstand, dem sie nur noch durch das Drücken der Delete-Taste vorläufige Abhilfe schaffen. Der mit der Informationsverarbeitung einhergehende Selektionsprozess, bei dem „mehrdeutige Rohdaten zuerst in Informationen verwandelt werden müssen“ (Weick, 1979, zit. nach Simon, 2007), wird nicht angesprochen oder ist allenfalls „mitgemeint“. Die Schwierigkeit liegt bekanntlich darin, dass es nicht vorhersehbar ist, welche Daten in Zukunft Bedeutung erlangen werden. Darin besteht die Unsicherheit jeder Kreation von Information und ist einer der Gründe, weshalb Organisationen resp. ihre Mitglieder nur begrenzt („bounded“) rational handeln können (vgl. Kap. 2.3.5). Ein weiteres Phänomen, das die Email-Flut stark mitbedingt, ist das Bedürfnis nach Sicherheit. Die bereits mehrmalig angesprochenen Abstimmungsprozesse münden möglicherweise in Absprachen, die durch eine Email-Nachricht eine gewisse Formalisierung erlangen. Nach Einschätzung eines Mitglieds der Organisation dient ein grosser Teil der versendeten Nachrichten ausschliesslich der persönlichen Absicherung (persönliche Mitteilung, 12. Mai 2010). Für einen gelingenden Informationsaustausch, nämlich effizient und effektiv, müssen sich nach Willke (2007, S. 32) Beteiligte und Systeme die Mühe genommen haben, ihre Relevanzkriterien aufeinander abzustimmen und eine gemeinsame Sprache zu finden.

Spannungsfelder

Um mit Spannungsfeldern umzugehen, sie auszuhalten, braucht es Ungewissheits- oder Ambiguitätstoleranz. Damit ist auch eine gewisse „Elastizität“ gegenüber widersprüchlichen Situationen angesprochen. Dehnbarkeit ist jedoch begrenzt (man denke an ein Gummiband), spätestens wenn das persönliche Wertesystem in Frage gestellt wird. Die Persönlichkeit eines Menschen, seine Ganzheit und Unversehrtheit sind ein zerbrechliches Gut und müssen geschützt werden.

Spannungsfelder, die von den Interviewten benannt wurden (vgl. Abbildung 10), konnten nach der Diskussion und Auseinandersetzung mit den Komplexitätstreibern weiter verdichtet werden und führen zu folgendem neuen Bild:

Abbildung 10: Spannungsfelder II



7.1.2. Kompetenzfelder

Dieser Abschnitt widmet sich der Frage, *was Führungs- und Fachpersonen im Umgang mit Komplexität hilft* und diskutiert die mittels Interview ermittelten Kompetenzfelder.

Führungs- und Fachkompetenz: Als Grundlage der Führung wird ein positives Menschenbild genannt, geprägt von Wertschätzung und Vertrauen in seine Mitarbeitenden. Es zeigt sich, dass Umgang mit Komplexität in hohem Mass eigene Rollenklarheit bedingt und die Fähigkeit, Widersprüche auszubalancieren. Nur dann ist es möglich, den Mitarbeitenden die notwendige Orientierung zu vermitteln. Aus dem Bereich Führung wird weiter die Entscheidungsfähigkeit thematisiert. Entscheidungen sind in komplexen Systemen mit Risiken behaftet und stellen für die Akteurinnen und Akteure immer wieder eine Herausforderung dar. Entscheidungsunsicherheiten begegnen sie mit Controlling, fortwährendem Abgleich laufender Prozesse, Erfahrung und Wissen. Aber „wann wissen wir genug?“, fragt Roetheli (2002) und verweist auf die begrenzte Rationalität (vgl. Kap. 2.3.5). Agieren innerhalb eines komplexen Systems führt unausweichlich zum Selektivitätszwang. Entscheiden heisst immer auswählen und damit Kontingenz. „Kontingenz heisst Risiko, denn man kann angesichts einer unbekanntes Zukunft nicht wissen, welche Selektion die richtige oder falsche ist“ (Baecker, 1998, S. 26). Im Weiteren wird die Bedeutsamkeit von Erfahrung im Umgang mit Komplexität mehrfach

betont. Erfahrung ist eine Form der Stabilisierung und verhilft zu Sicherheit und Vertrauen, die speziell in einem komplexen Umfeld immer wieder aufgesucht werden. Erfahrung beinhaltet vor allem auch implizites Wissen, das abhängig vom Abstraktionsgrad nur mit hohen Kosten „verflüssigt“ werden kann. Dies stellt besondere Anforderungen, wenn neue Personen an komplexe Aufgabenfelder herangeführt werden sollen.

Sozial- und Selbstkompetenz: Die Fähigkeit zu kommunizieren ist eine Schlüsselkompetenz. Es braucht einen klaren, verständlichen Ausdruck, Überzeugungskraft, Ausstrahlung und die Bereitschaft zur Kooperation. Durch die globale Ausrichtung gilt es, zusätzliche divergierende Standpunkte auszugleichen. Interessanterweise wird Konfliktfähigkeit kaum angesprochen. Gibt es also keine oder kaum Konflikte? Das ist angesichts der Fülle von Spannungsfeldern nur schwer vorstellbar. Denn speziell durch die Intensität der notwendigen Abstimmungsprozesse, durch die immer mehr verdrängte ‚face to face‘-Kommunikation sowie durch die Internationalisierung bedingte Interkulturalität wachsen die Möglichkeiten, missverstanden zu werden. Eine optimistische Haltung, Eigenmotivation und Eigenverantwortung – nicht nur in Bezug auf die Aufgaben, sondern auch sich selber gegenüber –, die Wahrung von Integrität und intellektuelle Fähigkeiten zählen zu den genannten Selbstkompetenzen. Gefordert sind ausgeprägtes Leistungsbewusstsein und Frustrationstoleranz. Es müssen auch Niederlagen oder Rückschläge hingenommen werden. Belastbarkeit stellt in einem komplexen Arbeitskontext eine zentrale Ressource dar und wird ausführlich thematisiert. Betont wird vor allem die Notwendigkeit, die eigenen Grenzen zu respektieren und Hilfe zu holen. Kennzeichnend für die Organisation ist nach Schilderungen der Akteurinnen und Akteure eine eigentliche Hilfskultur, die auch von der Autorin während ihres Praktikums wahrgenommen wurde. Die Erfahrung, in den unterschiedlichen Bereichen immer wieder aufeinander angewiesen zu sein, stärkt das Bewusstsein für die Kooperation und die Pflege eines tragfähigen Netzwerks. Seine Grenzen zu respektieren, sich abgrenzen und Nein sagen können, setzt insbesondere in einem kompetitiven Organisationskontext Selbstbewusstsein, innere Klarheit und eine starke Persönlichkeit voraus. Im Zusammenhang mit der Belastbarkeit sei hier noch auf die Besonderheit neuerer Arbeitsformen wie Mobilarbeit, Vertrauensarbeitszeit und Projektarbeit verwiesen. Sie sind schon seit längerem Bestandteil dieser Organisation und gerade bei Wissensarbeitenden beliebt, weil diese Modelle den notwendigen Handlungsspielraum und eine gewisse Autonomie ermöglichen. Dies mündet nicht selten in permanent hohe Leistungsanforderun-

gen und eine psychische Belastung, bei der Arbeitszeit und Privatleben immer weniger getrennt werden können und somit ineinander fließen – ein Phänomen, das als entgrenzte Arbeit bezeichnet wird. Zwei Interviewpartner erwähnen, dass sie im Unternehmen eine steigende Zunahme von Burnout-Erkrankten beobachten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Belastungen in diesem Umfeld als hoch, vielschichtig und ernst zu nehmend einzustufen sind (vgl. auch Latniak & Gerlmaier, 2006; Studie zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten).

7.1.3. Bearbeitung einer komplexen Aufgabenstellung mit Waben

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit folgenden Fragen: *Was kann bei der Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen in Bezug auf Verlauf, Prozess und Kommunikation beobachtet werden? Ist die Wabentechnik für die Bearbeitung von komplexen Aufgabestellungen eine geeignete Methode?*

Waben

Die Elemente der Visualisierung und Dynamik werden im Konzept der dynamischen Repräsentation verbunden und in so genannten ‚Idons‘ (Kap. 4.2.1) resp. Waben abgebildet. Mit diesen Waben wird im Verlauf des Prozesses ein Wabenbild geformt, das Antworten auf die Ausgangsfrage geben soll. Die Arbeit mit den Waben vermittelt der Autorin den Eindruck einer spielerischen Komponente, die zu einer gewissen Unbeschwertheit verhilft, ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ in den Hintergrund treten lässt, Raum gibt für kreative Einfälle und zu freierem Denken anregt. Für die Wahl der Methode im den Umgang mit Komplexität war leitend, dass Elemente von komplexen Systemen abzubilden resp. zu systemischem Denken anzuregen vermag. Wie sich während der Gruppenarbeit anschaulich gezeigt hat, werden mit Hilfe der Waben die Perspektiven erweitert und neue Wege resp. die Kombinationen von Elementen ausprobiert. Angesprochen sind damit Vielzahl und Varietät (vgl. Kap. 2.3.2), zum einen die Vielzahl von Themen oder Einflussfaktoren, zum anderen die Varietät durch die Kombinierbarkeit dieser Faktoren. Die Kante-an-Kante-Regel der Waben bewirkt, dass Zusammenhänge und Verknüpfungen gefunden werden müssen. Die Aufmerksamkeit wird damit von den einzelnen Waben auf ein entstehendes Gesamtbild gelenkt. Im Alltag bleiben wir oft in Einzelaktionen verhaftet. Der Blick auf das Ganze und die Zusammenhänge geht verloren. Das verführt vermehrt zu linearem Denken, bei dem wir davon ausgehen, dass die Massnahme A das Ergebnis B hervorbringt. Dies steht im Gegensatz zur Nichtlinearität

von komplexen Systemen (vgl. Kap. 2.3.4). Nichtlinearität kann durch die Waben zwar nicht abgebildet werden, aber das Bewusstsein, dass die Waben nicht grundlos aneinander gereiht werden können, wird erhöht. Damit wird, wie die Autorin vermutet, eine Sensibilisierung für nichtlineare Erscheinungen geschaffen. Ein weiteres Element komplexer Systeme ist die Selbstreferenz (vgl. Kap. 2.3.9), die sich in diesem Setting zeigen könnte, bei dieser Gruppe jedoch so nicht wahrgenommen werden konnte. Mit Reflexion wird im Auswertungsprotokoll ein kritisches oder prüfendes Nachdenken bezeichnet, sie trifft damit aber noch nicht die Ebene der Selbstreferenz oder der Selbstreflexivität. Reflexion wird dann zur Selbstreflexion, wenn die Teilnehmenden ihr eigenes Tun, z.B. den aktuellen Gruppenprozess, thematisieren. An diesem Punkt könnte sich der Beizug einer externen Moderation lohnen, die gezielt die Selbstbeobachtung der Teilnehmenden anregt. Als viel versprechend erscheint die Funktion der Waben als Referenzpunkte, auf die sich die Teilnehmenden während der Arbeit immer wieder beziehen und die Inhalte mittragen, die in der Gruppe laufend erarbeitet werden. Hier wird das Potenzial erkannt, dass sich die Waben zu einem wirkungsvollen Verständigungsmittel innerhalb und in einem weiteren Schritt auch zwischen Teams entwickeln könnten. Die Waben wären somit ein geeigneter Ansatzpunkt, wenn (wie in Kap. 3) der enorme Kommunikationsbedarf innerhalb einer Organisation angesprochen ist. Dies führt zum nächsten Abschnitt.

Kommunikation

In der Kreisförmigkeit der Kommunikationsabläufe kommt es immer wieder zu Rückkoppelungen (vgl. Kap. 2.3.3), einer weiteren Charakteristik komplexer Systeme. Die Teilnehmenden nehmen den Gedanken einer anderen Person auf, führen ihn weiter, bis in der Folge etwas Neues, nämlich Emergenz (vgl. Kap. 2.3.7) entsteht, die sich aus den Beiträgen verschiedener Gruppenmitglieder speist. Das Entstehen von Emergenz wird u. a. von einer Gruppendynamik unterstützt, die es allen Personen ermöglicht, sich einzubringen. Zentrale Erkenntnis aus der Betrachtung dieser Dimension ist, wie viel Raum die Verständnisklärung zwischen den Teilnehmenden erfordert und die ursprüngliche Fragestellung dabei in den Hintergrund drängt. Die Aufgabe dient der Gruppe vor allem, um eine erste gemeinsame Verständigung zum Verkaufskonzept herbeizuführen und wird von den Teilnehmenden selber als positive Erfahrung bewertet. Diese Verständigungsprozesse brauchen Zeit, ein Aspekt, der im Allgemeinen gern übergangen wird. Die Gelegenheit eines Teams, sich im Alltag vertieft mit einem Thema auseinan-

derzusetzen, scheint kaum vorhanden. Bedenkt man, dass es sich häufig um abstrakte Inhalte handelt, für die zuerst eine Möglichkeit der Explikation gesucht werden muss, scheint es noch plausibler, dass diese Prozesse Zeit benötigen, als Grundlage für eine Vertiefung jedoch nötig sind.

Prozess

Ob ein Team erfolgreich ist, ist auch davon abhängig, wie gut es einer Gruppe gelingt, den Prozess zu steuern und vor allem auch mit kritischen Situationen umzugehen. Erfahrungsgemäss fehlt das Bewusstsein für gruppenspezifische Prozesse. Es sollte deshalb besonders darauf geachtet werden, dass Teams über Wissen zu Dynamik von Gruppenprozessen verfügen und befähigt werden, diese positiv zu beeinflussen. Selbstorganisation (vgl. Kap. 2.3.6) kann auch dahingehend verstanden werden, dass sich ein System, resp. ein Team, imstande sieht, die notwendigen Strukturen zu schaffen, um gute Arbeit zu leisten. Denn Teams stellen nicht per se ein soziales Format dar, das zur Komplexitätsbewältigung beiträgt. Teams leisten dies nur dann, wenn sie wirklich arbeitsfähig sind (Persönliche Email-Mitteilung R. Wimmer, 6. Mai 2010) und entsprechend befähigt werden.

7.2. Rückkoppelung der Ergebnisse

Die Rückkoppelung der Ergebnisse erfolgte am 21. Mai 2010 in Form eines einstündigen Workshops. Ziel war es, die Ergebnisse der Untersuchung vorzustellen resp. den Teilnehmenden zurückzuspiegeln, sie einer Realitätsprüfung zu unterziehen und in einem weiteren Schritt mögliche Konsequenzen für die Praxis zu diskutieren. Für die Darstellung der Ergebnisse wurde die Wabenmethode eingesetzt. Die in der Studie ermittelten Kategorien wie Komplexitätstreiber, Spannungs- und Kompetenzfelder wurden mit den Waben abgebildet. Die Erfahrungen aus dem Workshop werden summarisch wiedergegeben.

■ **Anreicherung von Kategorien**

Das Spannungsfeld Lokal – Global konnte durch die Teilnehmenden mit neuen Aspekten ergänzt werden, die sich in den Interviews noch nicht mit dieser Deutlichkeit gezeigt haben.

■ **Übersetzung eines theoretischen Konzepts in die Sprache der Praxis**

Bei der Diskussion rund um das Kompetenzfeld ‚Kooperation‘ wurde von einem Teilnehmenden die sogenannte interdisziplinäre Organisation erwähnt. Das nach An-

sicht der Forscherin wichtige Konzept der Selbstbindung (vgl. 3.3) liess sich an dieser Stelle mit der interdisziplinären Organisation verknüpfen und ein Ansatzpunkt sein könnte, um die Selbstbindung zu fördern.

■ **Überprüfung von Hypothesen aus dem Auswertungsprozess**

Die Forscherin zeigte sich angesichts der Fülle von Spannungsfeldern überrascht, dass das Thema Konflikt in den Interviews nicht mehr Raum einnahm. Angesprochen auf diesen Punkt, boten die Teilnehmenden eine plausible Erklärung an, die eng mit der Unternehmenskultur in Zusammenhang steht und zu einer neuen Hypothese führte.

Bei Forschungsarbeiten, die vor allem auch zum Ziel haben, Erkenntnisse für die Praxis zu generieren, ist zu prüfen, ob die Rückkoppelung der Ergebnisse an die Praxisteilnehmenden zur Regel werden sollte. Bereits eine erste Erfahrung zeigt, dass dieses Element die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Ergebnisse aus einer weiteren Perspektive angereichert werden können und die Anschlussfähigkeit an die Praxis erhöhen. Abhängig von der angestrebten Vertiefung der „Vergemeinschaftung“ sollten aber mindestens zwei Stunden dafür eingeplant werden.

7.3. Fazit

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Waben für die Bearbeitung von komplexen Aufgaben oder Fragen eignen, systemisches Denken unterstützen und vor allem auch bei den Forschungsteilnehmenden gute Zustimmung gefunden haben. Mit der Beweglichkeit der Waben (vgl. Kap. 4.2.1) verfügt diese Technik über eine zusätzliche Dimension, die den Kommunikationsprozess in der Gruppe nicht nur zu unterstützen scheint, sondern zusätzlich dynamisiert. Wie die Untersuchung gezeigt hat, brauchen Klärungsprozesse Raum und Zeit. Bevor man sich der eigentlichen Aufgabenstellung zuwendet, muss zuerst ein gemeinsames Verständnis zum Diskussionsgegenstand, sei es ein Verkaufskonzept, eine Strategie etc. erarbeitet werden. Eine externe Moderation wäre vor allem in einer Anfangsphase hilfreich, um den Prozess zu begleiten, Selbstbeobachtung und Selbstreflexivität anzuregen und das Bewusstsein für gruppendynamische Prozesse zu schärfen. Die Methode bietet verschiedene Anwendungsmöglichkeiten, mit denen in Zukunft noch weitere Erfahrungen gesammelt werden müssen (z. B. Abstimmung der Auswahl und Anzahl der Waben auf das jeweilige Anliegen). Die Arbeit mit Waben könnte sich insbesondere bei der geschäftsfeldübergreifenden Zusam-

menarbeit als ein wertvoller Ansatz erweisen, um Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen Teams zu unterstützen. Sinnvoll wäre es in einem nächsten Schritt, das inhaltliche Ergebnis der Technik zu prüfen, weitere Methoden zu untersuchen, die für den Umgang mit Komplexität entwickelt worden sind und diese zu vergleichen. Damit könnte zukünftig – abhängig vom Schwerpunkt der Aufgabenstellung – die passende Methode gewählt werden.

In der Auseinandersetzung mit den Ergebnissen dieser Untersuchung wurde deutlich, dass Vertrauen ein leitendes Thema im Gefüge von Komplexität darstellt und in den unterschiedlichsten Zusammenhängen immer wieder aufblitzt. Wo komplexe Situationen nicht mehr länger handhabbar oder steuerbar sind, reduziert zwischenmenschliches Vertrauen Komplexität. Götz und Reiner (2010, S. 69) nennen zwei Möglichkeiten, um mit Komplexität umzugehen: Komplexitätsreduktion durch Kontrolle oder durch das Anerkennen der Unmöglichkeit von Kontrolle.

7.4. Reflexions- und Aktionsfelder für die Praxis

Die vorliegende Arbeit entspringt dem Wunsch, zwischen Wissenschaft und Praxis eine Brücke zu schlagen. Sie möchte zwischen dem Abstraktionsgrad, der eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit komplexen Systemen bedingt, und den in der Unternehmenspraxis vorherrschenden praktischen Ansprüchen, den verwendeten Methoden und Konzepten sowie den gültigen sprachlichen Konventionen vermitteln. Im folgenden werden erste Reflexions- und Aktionsfelder speziell für den Bereich der Personalentwicklung skizziert:

Wabentechnik – eine Methode für den Umgang mit Komplexität: Der Einsatz der Waben ist aus den in der Untersuchung dargelegten Gründen zu empfehlen (vgl. Fazit im vorhergehenden Abschnitt). Die Wabenmethode könnte sukzessive weiteren Teams zur Verfügung gestellt werden. Die Gestaltung der Waben müsste dabei systematisiert werden. Es gäbe so genannte Organisationswaben, die Themen abbilden, die für alle Teams relevant sind und spezifische Waben eines Geschäftsfelds oder eines einzelnen Teams. Die Waben könnten dabei als Anknüpfungs- oder Referenzpunkte dienen, mit dem Ziel, die geschäftsfeldübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern.

Systemisches Denken und Handeln: Komplexität zwingt uns dazu, unsere Denkmodelle zu revidieren (Mitchell, 2008). Die Auseinandersetzung mit Denkfiguren der Systemtheorie erweist sich für das Verstehen von Komplexität oder komplexen Systemen als fruchtbar und lohnend. Bei der Systemtheorie handelt es sich um nicht wirklich neue, aber ungewohnte Denkfiguren. Sie bedingen, dass wir uns von vertrauten Denkmustern verabschieden (Rückkoppelung statt Kausalität, Nichlinearität statt Linearität, Autopoiesis statt Steuerung von aussen etc.). Das braucht Zeit und Geduld. Hier stellt sich die Frage, welche Gruppen der Organisation bereits mit systemischem Denken vertraut sind und wo Anknüpfungspunkte liegen, um dieses Wissen auch für andere Mitglieder zugänglich zu machen. Vorgehend braucht es aber vor allem innerhalb des Managements eine Verständigung darüber, ob die Denkhaltung, welche eingangs der Arbeit mit „Management *durch* Komplexität“ umschrieben wird, als gewinnbringend eingestuft wird.

Kompetenzprofil Komplexitätsarbeit: Im Hinblick auf Rekrutierung, Selektion und Entwicklung von Mitarbeitenden ist es sinnvoll, die in der Untersuchung ausgewiesenen Kompetenzfelder mit dem bestehenden Kompetenzprofil zu vergleichen. Spezielles Augenmerk gilt in Zukunft insbesondere dem Umgang mit Unsicherheit, Unbestimmtheit und Widersprüchlichkeit. Die Komplexitäts-Kompetenzfelder wurden aus der Praxis von Führungs- und Fachpersonen einer internationalen Organisation abgeleitet und könnten zu neuen Betrachtungen und Gewichtungen anregen. Für eine Validierung müsste in einem nächsten Schritt die Stichprobe erweitert werden. Weiter ist zu prüfen, inwieweit es für die Ermittlung von Komplexitätskompetenz geeignete Verfahren gibt z. B. Komplexitätstoleranzskala KTS von Matthias Radant (wird in Kürze veröffentlicht).

Arbeiten mit Widersprüchen: Im Zusammenhang mit Komplexität eröffnen sich Spannungsfelder und Widersprüche, die irritieren. Widersprüche können zu einer fruchtbaren Auseinandersetzung führen, aber auch zerstörerisches Potenzial entfalten. Sie müssen deshalb klar benannt und innerhalb der Organisation diskutiert werden (evtl. Arbeit mit „Tetralemma“). Die gezielte Auseinandersetzung mit Widersprüchen innerhalb der Organisation wäre damit auch eine Form von Gesundheitsprävention und könnte sich für alle Beteiligten als entlastend erweisen. Das Management ist aufgefordert, wo immer möglich Widersprüchen aktiv entgegenzuwirken. Das hiesse auch, die bisherige Incentivierungsform zu überdenken.

Selbstreflexion und Selbstbeobachtung: Der Arbeitsalltag bedeutet vor allem Aktion und Umsetzung und ist vorwiegend handlungsorientiert. Wie können Nachdenken, Innehalten, Überdenken, kritisches Hinterfragen ebenso in den Arbeitsalltag integriert werden? Eine Organisation sollte sich selbst inhaltlich befragbar machen. Nachdenken, vor allem auch gemeinsames Nachdenken, sollte innerhalb des Unternehmens vermehrt Raum finden und festen Bestandteil bilden. Dafür gilt es, geeignet Gefässe zu schaffen. Denn das Erfordernis der Selbstreflexivität ist für die Funktionstüchtigkeit von Organisationen heutigen Zuschnitts nicht hoch genug einzuschätzen (Wimmer, 2006, S. 186). Es geht darum, die eigene Irritierbarkeit und Sensibilität gegenüber Veränderungen in der Umwelt erhöhen.

7.5. Kritische Betrachtungen

Exploration verfolgt die Absicht, ein noch wenig ergründetes Terrain auszukundschaften. Die Besonderheit einer Landschaft soll erfasst werden, ohne sich bereits in die Beschaffenheit einer aussergewöhnlichen Gesteinsformation zu vertiefen. In der Analogie der Waben hiesse das, relevante Waben erkennen, auf den Tisch bringen und sie möglichst präzise beschreiben, erste Verknüpfungen mit anderen Waben aufzeigen, ein Wabenbild legen, um dann die Wabengeschichte zu erzählen. In verschiedene Richtungen zu denken, den Blick gezielt immer wieder auf das ganze Bild zu lenken, stellt eine Gratwanderung dar und erfordert systemisch ausgedrückt Selektionszwang und das Annehmen und Aushalten von Kontingenz. Es ist zu vermuten, dass das Wabenbild eines anderen Forschenden mit dem gleichen methodischen Vorgehen vermutlich nicht deckungsgleich wäre. Das heisst, die gefundenen Ergebnisse sind immer auch vom Relevanzsystem des Beobachteten geprägt. Steht ausschliesslich das Erlangen von Objektivität im Zentrum des Forschungsvorhabens, kann man dem wissenschaftstheoretischen Ansatz des Konstruktivismus kritisch gegenüber stehen.

Das Einbeziehen von unterschiedlichen Perspektiven hat sich in Bezug auf die Zusammensetzung der Stichprobe bewährt und ermöglichte, dass verschiedene Erfahrungen mit Komplexität, welche möglicherweise durch die Position und die Funktion einer Person bedingt sind, einfliessen konnten. Im Gegensatz dazu war die intersubjektive Validierung bei der Auswertung des Materials nicht umsetzbar, was von der Autorin ausserordentlich bedauert wird, da gerade der Erweiterung der Perspektiven in dieser Arbeit Bedeutung beigemessen wird.

Das Setting der Gruppenarbeit stellte aus unterschiedlichen Gründen eine Herausforderung dar. Die Beobachtung und Auswertung solcher Prozesse erfordert Erfahrung, die bei der Autorin noch wenig ausgereift vorhanden waren. Einen für die Fragestellung geeigneten Auswertungsmodus zu entwickeln, war anspruchsvoll, zeitintensiv und ist vor allem auf die Dynamik und Synchronizität von Gruppenprozessen zurückzuführen. Mit der Verschriftlichung von Dynamik und Gleichzeitigkeit werden wir auf eine statische und lineare Darstellung limitiert und dem Gegenstand manchmal wenig gerecht. Es wäre sicher hilfreich gewesen, bereits im Vorfeld der Untersuchung Erfahrungen in der Anwendung der Methode (Wabentechnik) gesammelt zu haben.

7.6. Schlussbemerkungen

„Was man zu verstehen gelernt hat, das fürchtet man nicht mehr.“

Marie Curie

Zum Schluss sei die Frage erlaubt, ob es sich bei Komplexität, wie John Horgan (1995; zit. nach Baofu, 2007, S. 6) warnt, nicht um eine Modeerscheinung handelt und „complexity“ sich als viertes „c“ nach „cybernetics“ (60er Jahre), „catastrophe-theory“ (70er Jahre) und „chaos-theory“ (80er Jahre) einreihen könnte. Nach Horgans Ansicht handelt es sich bei diesen Strömungen um eine Art intellektuelle Blasen, die anschwellen, um anschliessend zu platzen. Komplexität ist seiner Meinung nach nur die jüngste von ihnen und wird ebenfalls platzen.

Wird die Welt tatsächlich komplexer oder einfach nur komplizierter, fragen Götz und Reiner (2009, S. 69), oder haben nicht Generationen vor uns ähnliche Entwicklungen erlebt? Man denke dabei an die Erfindung des Buchdrucks, der vor 600 Jahren die Welt revolutionierte. Die Computer-Gesellschaft tut dies heute nach Meinung von Baecker (SF1, Beitrag in der „Sternstunde“, 3. Mai 2010) – also kein Anlass zu Kulturpessimismus. Obwohl die Erfahrung von Komplexität uns zeitweise zu erdrücken scheint, vermittelt deren Auflösung tiefe Zufriedenheit, gar euphorisierende Glücksgefühle, wie die Interviewten berichteten. Lassen wir uns also von Komplexität vor allem inspirieren und beflügeln, bisher unbekannte Wege einzuschlagen und neue Lösungsansätze jenseits von bekannten Pfaden zu wagen.

7.7. Abstract

Komplexität ist in der Management-Literatur zu einem ein häufig zitiertes Schlagwort und regte zur vorliegenden Forschungsarbeit an. Sie beschäftigt sich mit der Frage, wie Teams mit einer komplexen Aufgabenstellung umgehen und legt den Fokus auf interdisziplinäre Teams von Führungs- und Fachpersonen, die bei der Entwicklung ihrer Lösungen in hohem Mass auf die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern angewiesen sind. Zum einen interessierte, welche Beobachtungen Akteurinnen und Akteure machen, die sich in einem ausgewiesenen komplexen Umfeld bewegen. Zum andern wurden sie selber während der Bearbeitung einer komplexen Aufgabenstellung beobachtet, bei der eine noch wenig bekannte systemische Methode, die Wabentechnik, eingesetzt wurde. Theoretische Grundlage bildet die Systemtheorie. Für die Beantwortung dieser Fragestellung wurden halbstandardisierte Interviews und die teilnehmende Beobachtung eingesetzt. Die Stichprobe umfasste zwei Gruppen von je sechs Führungs- und Fachpersonen eines internationalen IT-Unternehmens. Die Auswertung der Daten erfolgte mittels Inhalts- resp. Videoanalyse. Die Untersuchung zeigte, dass so genannte Komplexitätstreiber wie globale Ausrichtung eines Unternehmens, Matrix-Organisation, Prozesse und geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit sowie die Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern Komplexität wesentlich verstärken und zu unterschiedlichen Spannungsfeldern führen. Des Weiteren konnten Kompetenzfelder ermittelt werden, die nach Einschätzung der Akteurinnen und Akteure wesentlich sind, um sich in einem komplexen Arbeitskontext zu bewegen. Im Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen stellte sich heraus, dass die Verständnisklä rung im Vorfeld der eigentlichen Fragestellung Raum und Zeit in Anspruch nimmt und die Wabentechnik ein viel versprechender Ansatz in Bezug auf Perspektivenerweiterung, vernetztes Denken und Reflexion darstellt. Dass Vertrauen im Gefüge von Komplexität eine wesentliche Rolle zukommt, kann vielleicht als wichtigste Erkenntnis dieser Arbeit bezeichnet werden.

8. Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (1994). *Teilautonome Arbeitsgruppen*. Weinheim: Beltz.
- Ahlemeyer, H. W. & Königswieser, R. (1998). *Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to Cybernetics*. New York: Wiley.
- Axelrod, R. & Cohen, M. D. (1999). *Harnessing Complexity. Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York: The Free Press.
- Baecker, D. (1995). Fehldiagnose „Überkomplexität“: Komplexität ist die Lösung nicht das Problem. *gdi-Impuls*, Jg. 1995, H. 4, S. 55-62.
- Baecker, D. (1998). Einfache Komplexität. In H. W. Ahlemeyer & R. Königswieser (Hrsg.), *Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele* (S. 19-50). Wiesbaden: Gabler.
- Bafou, P. (2007). *The Future of Complexity. Conceiving a better way to understand order and chaos*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Bandte, H. (2007). *Komplexität in Organisationen: organisationstheoretische Betrachtungen und agentenbasierte Simulation*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bateson, G. (1972). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4., überarb. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brauner, E. (1994). *Soziale Interaktion und mentale Modelle*. Münster: Waxmann.
- Cranach, M. von, Ochsenbein, G. & Tschan, F. (1989). Arbeitsgruppen. In S. Greif, H. Nolling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 109-112). München: Psychologie Verlags Union.
- Dhawan, R., O'Connor, M. & Borman, M. (2006). *Evaluating the Significance of System Tools on Dynamic Decision Making*. [Online]. Available: http://isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE_Events/Christchurch_2005/Papers/Dhawan_O%27Connor_Borman.pdf
- Dörner, D. & Burschaper C. (1998): Denken und Handeln in komplexen Systemen. In: H. W. Ahlemeyer & R. Königswieser (Hrsg.), *Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele* (S. 79–91). Wiesbaden: Gabler.
- Dörner, D. (2005). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen* (4. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

- Doyle, J. K., Radzicki, M. J. & Trees, W. S. (1998). *Measuring Change in Mental Models of Complex Dynamic Systems* [Online]. Available: <http://www.wpi.edu/Images/CMS/SSPS/14.pdf>
- Eisner, H. (2005). *Managing Complex Systems. Thinking Outside the Box*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel L. von (2003). *Handbuch der Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Flick, U. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (3., überarb. und erweít. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Foerster, H. von (1984). Principles of Self-Organization. In a Socio-Managerial Context. In H. Ulrich & G. J. B. Probst (Hrsg.). *Self-Organization and Management of Social Systems* (S. 12-24). Berlin und Heidelberg.
- Foerster, H. von (1993). *KybernEthik*. Berlin: Merve.
- Friedrichs, J. (1973). *Methoden empirischer Sozialforschung*. Reinbek: Rowolt.
- Gebert, D. & Rosenstiel, L. von (2005). *Organisationspsychologie* (9., vollst. überarb. und erweít. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Geertz, C. (2006). *Dichte Beschreibung*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Geertz, C. (2007). *Welt in Stücken. Kultur und Politik am Ende des 20. Jahrhunderts* (2., überarb. Aufl.). Wine: Passagen.
- Götz, K. & Reiner, J. M. (2010). Complexity, Leadership and Relationship. In S. Schlömer & N. Tomaschek (Hrsg.), *Leading in Complexity. New Ways of Management* (S. 63-72). Heidelberg: Carl Auer.
- Häcker, H. O. & Stapf, K.-H. (2004). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14., überarb. u. erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Hasler Roumois, U. (2007). *Studienbuch Wissensmanagement*. Zürich: Orell Füssli / UTB.
- Haste, H. (2001). Ambiguity, Autonomy, and Agency: Psychological Challenges to New Competence. In D. S. Rychen & L. Hersh Salganik (Hrsg.), *Defining and Selecting Key Competencies* (S. 93-120). Göttingen: Hogrefe.
- Heintel, P. (2005). Zur Grundaxiomatik der Interventionsforschung. In P. Heintel, L. Krainer & I. Paul-Horn (Hrsg.), *Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung*. Band 1. Klagenfurt.
- Helbing D. (Hrsg.) (2008). *Managing Complexity: Insights, Concepts, Applications*. Berlin: Springer.

- Hodgson A. M. (1992). *Hexagons for systems thinking*. [Online]. Available: <http://www.decisionintegrity.co.uk/Hexagons%20for%20systems%20thinking.pdf>
- Honegger, J. (2008). *Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis. Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion*. Zürich: Versus.
- Horgan, J. (1995). From Complexity to Perplexity. In: *Scientific American*, Jg. 272, H. 6, S. 104–109.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Kirchhof, R. (2003). *Ganzheitliches Komplexitätsmanagement. Grundlagen und Methodik des Umgangs mit Komplexität im Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Korzybski, A. (1933). *Science and sanity. An Introduction to Non-Aristolian Systems and General Semantics*. International Non-Aristolian Library (5. Aufl.).
- Kluge, F. (1999). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache* (23. Aufl.). Berlin: de Gruyter.
- Krainer, L. & Ukowitz, M. (2007). *Kriterien der Studienwahl von Schülerinnen und Schülern unter spezieller Berücksichtigung von IT-Studiengängen an Fachhochschule und Universität*. Forschungsbericht IFF-Institut für Interventionsforschung und kulturelle Nachhaltigkeit (IKN), Klagenfurt.
- Kruse, P. (2004). *next practice - Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung*. Offenbach: Gabal.
- Kurtz C. F. & Snowden, D. (2003). *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*. [Online]. Available: <http://alumni.media.mit.edu/~brooks/storybiz/kurtz.pdf>
- Latniak, E. & Gerlmaier, A. (2006). *Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten*. [Online]. Available: <http://www.iatge.de/iat-report/2006/report2006-04.pdf>
- Lehmann, K. (2006). *Umgang mit komplexen Situationen. Perspektivenerweiterung durch Organisationsaufstellungen*. Heidelberg: Carl Auer.
- Lorenz, E. N. (1993). *The Essence of Chaos*. Seattle: University of Washington Press.
- Luhmann, N. (1985). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1995). *Entscheidungen in Organisationen*, unveröffentl. Manuskript, Bielefeld.
- Luhmann, N. (2002). *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg: Carl Auer.

- Macintosh, R., MacLean D., Stacey R. & Griffin D. (Hrsg.) (2006). *Complexity and Organization. Readings and conversations*. Oxon: Routledge.
- Mainzer, K. (2008). *Komplexität*. Paderborn: Wilhelm Fink.
- Malik, F. (2000). *Strategie des Managements komplexer Systeme* (6. Aufl.) – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Schriftenreihe. Bern: Haupt.
- Malik, F. (2003). *Strategie des Managements komplexer Systeme* (8. unveränd. Aufl.). – Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Schriftenreihe. Bern: Haupt.
- Maturana, H. & Varela, F. (1984). *Der Baum der Erkenntnis*. Bern: Scherz.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlage und Technik* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Meinefeld, E. (2005). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In U. Flick, E. von Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Sozialforschung* (S. 265-275). Reinbek: Rowohlt.
- Milner, R. G., Schlömer, S. & Ungaretti, A. (2010). Learning to appreciate Diversity through Action Learning. In S. Schlömer & N. Tomaschek (Hrsg.), *Leading in Complexity. New Ways of Management* (S.161- 191). Heidelberg: Carl Auer.
- Mitchell, S. (2008). *Komplexitäten. Warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Müller, W. R., Nagel, E. & Zirkler, M. (2006). *Organisationsberatung. Heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Musmann C. & Zbinden, R. (2005). *Lösungsorientiert Führen und Beraten*. (2. Aufl.). Zürich: KV Zürich.
- Nagel, R., Groth, T., Krusche, B. & Schumacher T. (2006). Führungsherausforderungen in unterschiedlichen Organisationsarchitekturen. *Organisationsentwicklung 2_2006*.
- Osterloh, M. & Frost, J. (1996). *Prozessmanagement als Kernkompetenz*. Wiesbaden: Gabler.
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Pricken, M. (2003). *Visuelle Kommunikation*. Mainz: Schmidt.
- Pruckner, M. (2005). *Die Komplexitätsfalle. Wie sich Komplexität auf den Menschen auswirkt: vom Informationsmangel bis zum Zusammenbruch*. Norderstedt: Books on Demand.

- Radant, M. & Dalbert, C. *Komplexitätstoleranzskala*. [Online]. Available: <http://www.erzwiss.uni-halle.de/gliederung/paed/ppsych/sdKTS.pdf>
- Reither, F. (1997). *Komplexitätsmanagement. Denken und Handeln in komplexen Situationen*. München: Gerling Akademie Verlag.
- Richardson K. A. (Hrsg.) (2005). *Managing Organizational Complexity. Philosophy, Theory, Application*. Connecticut: IAP Information Age Publishing.
- Röben, P. (2004). Kompetenzentwicklung durch Arbeitsprozesswissen. In K. Jenewein (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in Arbeitsprozessen*, Bildung und Arbeitswelt Band 9, Vol. 9. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft.
- Roetheli, C. (2002). *Wann wissen wir genug? Stopp-Mechanismen bei komplexen Entscheidungen*. Berlin: Schalungsdienst.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Rosenstiel, L. von (2004). Kommunikation in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (3., vollst. überarb. und ergänzte Aufl.) (S. 387-414). Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. (2002). *Das neue St. Galler Management-Modell*. Bern: Haupt.
- Rummler, G. A. & Brache, A. P. (1995). *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schaub, H. (2005). Aspekte von Kommunikation beim Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. In G. Hofinger (Hrsg.), *Kommunikation in kritischen Situationen*. Schriftenreihe der Plattform Menschen in komplexen Arbeitswelten e.V. Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Schlippe von, A. & Schweitzer, J. (2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schnettler, B. & Knoblauch (2009). Videoanalyse. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 272-297). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2007). Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts? Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagement. In A. Zeuch (Hrsg.), *Management von Nichtwissen im Unternehmen* (S. 69-89). Heidelberg: Carl Auer.
- Schwaninger, M. (2004). *Systemtheorie. Einführung für Führungskräfte, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Institut für Betriebswirtschaft Universität St. Gallen.
- Schwub-Gwinner, G. (1992). Strategische Unternehmensführung und kollektive Entscheidungsprozesse. Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre.

- Seel, N. M. (1991). *Weltwissen und mentale Modelle*. Göttingen: Hogrefe.
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Toronto, London: Doubleday/Currency.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Boss, R. B. & Smith, B. J. (2006). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Broadway Business.
- Shazer, S. de (1997). *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, F. B. (2006). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, F. B. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, H. A. (1959). Theories of decision making in economics and behavioural science. *American Economic Review*, Vol. 49, No. 3, S. 253 - 283.
- Simon, H. A. (1983). Search and Reasoning in Problem Solving. *Artificial Intelligence*, 21, S. 7-29.
- Simon, H. A. (1988). The Architecture of Complexity. In H. A. Simon, *The Sciences of the Artificial* (5th Edition), (S. 192-229). Cambridge/Massachusetts: MIT Press.
- Snowden, D. (2002). *Complex acts of knowing – paradox and descriptive self-awareness*. [Online]. Available: http://www.cognitive-edge.com/ceresources/articles/13_Complex_Acts_of_Knowing_paradox_and_descriptive_self-awareness.pdf
- Soeffner, H.-G. (2004). *Auslegung des Alltags – Der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik* (2. durchgeseh. u. erg. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Stacy, R. D. (1997). *Unternehmen am Rande des Chaos. Komplexität und Kreativität in Organisationen*. Stuttgart: Schäfer- Poeschel.
- Stacy, R. D. (2001). *Complex Responsive Process in Organizations. Learning and Knowledge Creation*. London: Routledge.
- Stacy, R. D. (2003). *Complexity and group process. A radically social understanding*. Hove, New York: Brunner-Routledge.
- Stacy, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and management of radical change to system thinking?* New York: Routledge.
- Steger, U., Amann W. & Maznevski M. (Hrsg.) (2007). *Managing Complexity in Global Organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.

Strübing, J. (2004). *Grounded Theory*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Stüttgen, M. (1999). *Strategien der Komplexitätsbewältigung in Unternehmen. Ein transdisziplinärer Bezugsrahmen*. Bern: Haupt.

Thommen, J.-P. (2004). *Betriebswirtschaftslehre* (6., aktual. Aufl.). Zürich: Versus.

Vester, F. (2008). *Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität* (7. Aufl.). München: Deutsche Verlags-Anstalt.

Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2000). *Menschliche Kommunikation* (10. Aufl.). Bern: Huber.

Weick, K. (1979). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Willke, H. (2000). *Systemtheorie I: Grundlagen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Willke, H. (2007). *Einführung in das systemische Wissensmanagement* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl Auer.

Wilms, F. (2001). *Systemorientiertes Management*. München: Vahlen.

Wimmer, R. (1998). Teams als besondere Leistungsträger in komplexen Organisationen. In H. W. Ahlemeyer & R. Königswieser. *Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele* (S. 105-130). Wiesbaden: Gabler.

[Online]. Available: <http://www.osb-i.de/de/publikationen/osb-artikel/das-team-als-besonderer-leistungstraeger-in-komplexen-organisationen.html>

Wimmer, R. (2006). Der Stellenwert des Teams in der aktuellen Dynamik von Organisationen. In C. Edding & W. Kraus (Hrsg). *Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung* (S. 169-196). Leverkusen: Budrich.

[Online]. Available: <http://www.osb-i.de/de/publikationen/osb-artikel/der-stellenwert-des-teams-in-der-aktuellen-dynamik-von-organisationen.html>

Wüthrich H.A., Osmetz, D. & Kaduk, S. (2009). *Musterbrecher. Führung neu leben* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

9. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Vertretende der Komplexitätswissenschaften (Kirchhof, 2003)	7
Abbildung 2:	Ebenen annehmbarer Abstraktion (Snowden, 2002).	24
Abbildung 3:	Idon (Hodgson, 1992)	26
Abbildung 4:	Waben	27
Abbildung 5:	Forschungsdesign	30
Abbildung 6:	Auswertungsebenen Beobachtungssituation	37
Abbildung 7:	Komplexitätstreiber	39
Abbildung 8:	Kompetenzfelder	49
Abbildung 9:	Fotos Waben-Workshop, 2.2.2010	61
Abbildung 9:	Skizze Rückkoppelungs-Schleifen	64
Abbildung 10:	Spannungsfelder II	74
Tabelle 1:	Gruppenstruktur	31
Tabelle 2:	Drehbuch Waben-Workshop	33
Tabelle 3:	Themenblöcke des Interviewleitfadens mit Beispielfragen	34-35
Tabelle 4:	Spannungsfelder I	48-49
Tabelle 5:	Bewertung der Aufgabenstellung	67

10. Anhang

- I Information der Forschungsteilnehmenden
- II Interviewleitfaden „Umgang mit Komplexität“
- III Kategorienbildung
- IV Auswertungsprotokoll Gruppenarbeit, 2.2.2010

ANHANG I Information an die Forschungsteilnehmenden (E-mail)

Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen – Eine Untersuchung von XY Schweiz *Einladung Führungs- und Fachpersonen*

Komplexe Aufgabenstellungen sind bei XY und ihren Kunden in hohem Mass ein Thema. Die Problemstellungen sind anspruchsvoll und fordern uns heraus. Wir möchten besser verstehen, welche Faktoren bei der Bearbeitung von komplexen Aufgabenstellungen eine Rolle spielen und führen dazu eine Untersuchung durch. Die Untersuchung setzt sich aus einem Workshop und einem Einzelinterview zusammen. Wir möchten euch einerseits zum Thema befragen, aber auch erleben und beobachten, wie genau ihr mit einer komplexen Aufgabe aus eurem Arbeitskontext umgeht.

Zielgruppe

Führungs- und Fachpersonen HR

Anzahl Teilnehmende

4 bis 6 Personen

Inhalt des Workshops

- Einführung in die Wabentechnik
- Bearbeitung einer komplexen Aufgabenstellung aus eurem Arbeitskontext in der Gruppe. Diese Sequenz wird mit Video aufgezeichnet.
- Schriftliches Feedback mittels Fragebogen

Einzelinterviews

Die Interviews finden nach dem Workshop statt. Die Termine werden individuell vereinbart. Zeitbedarf ca. 50 Min.

Ziel

Die Untersuchung soll uns zeigen, wie Führungs- und Fachpersonen der XY Schweiz in Zukunft bei anspruchsvollen und komplexen Aufgaben noch gezielter unterstützt werden können.

Datum

Freitag, 22. Januar 2010, 9 bis 12 Uhr

Ort

Welche Vorteile hat die Untersuchung für dich?

- Du erhöhst deine Kompetenz im Umgang mit Komplexität.
- Du lernst ein Komplexitätstool (Wabentechnik) kennen und sammelst erste Erfahrungen damit.
- Du erhältst die Chance dein eigenes Tun zu reflektieren.
- Du trägst mit deiner Teilnahme dazu bei, dass neue Erkenntnisse im Zusammenhang mit komplexen Aufgabenstellungen gewonnen werden.

Was passiert mit den Daten?

Die aufgezeichneten Daten werden im Rahmen einer Masterarbeit ausgewertet und ausschliesslich für diese Untersuchung verwendet. Sie werden ausschliesslich von Gabriela Straubinger eingesehen. Die Daten aus den Einzelinterviews werden anonymisiert. Bei der Veröffentlichung der Ergebnisse sind keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich.

ANHANG II Interviewleitfaden „Umgang mit Komplexität“

Begrüssung (5 Min.)

Einstimmung auf das Gespräch

- Dank aussprechen für die Bereitschaft des Gesprächs.
- Zusicherung der Vertraulichkeit und Einverständnis für die Aufnahme des Interviews einholen.
- Information zu Ziel und Dauer des Gesprächs.

Themenkreis 1: Bezug zur Gruppenarbeit (5 Min.)

Erkenntnisse aus der Gruppenarbeit vertiefen. Dabei interessieren folgende Aspekte: Schlüsselmomente, schwierige Situationen („Knackpunkt“) während dem Prozess und überraschende Momente.

- „Ich möchte nochmals auf die Wabenarbeit zurückkommen: Wenn Sie sich an die Gruppenarbeit vom letzten Freitag erinnern, die Situation vom letzten Freitagmorgen heranzoomen, gab es für Sie so etwas wie einen Schlüsselmoment (oder einen Schlüsselgedanken, ein Aha-Erlebnis)?“
- „Was haben Sie als (grössten) Knackpunkt in diesem Prozess erlebt?“
- „Was hat Sie (am meisten) überrascht?“

Themenkreis 2: Beschreibung von komplexen Situationen (10 Min.)

Selbstbezug herstellen. Individuelle Beschreibung von Komplexität. Was wird spontan genannt, was wird allenfalls weggelassen?

Überleitung zum neuen Themenkreis:

„Beim Workshop ging es darum, Komplexität ein Stück weit sichtbar zu machen (eine Art Aussensicht). Im folgenden Gespräch steht jetzt Ihr ganz persönliches Erleben von Komplexität im Vordergrund (Innensicht). Was heisst es für Sie, sich in einem herausfordernden Arbeitskontext zu bewegen?“

- „Was ist konkret Ihre Aufgabe? Zwei, drei Sätze für eine Outsiderin?“
Diese Frage wurde nur vorangestellt, falls das Aufgabengebiet der Interviewerin noch zu wenig klar war.
- Wir benutzen den Begriff Komplexität häufig. Wie erleben Sie persönlich Komplexität oder komplexe Situationen in Ihrem Arbeitsalltag?
- *Zusatzfrage:* „Beschreiben Sie eine (konkrete) Situation oder eine Begebenheit, die Sie als besonders komplex erleben (oder erlebt haben)?“

Eigenschaften von komplexen Systemen

Verständnis und Art der Zuschreibung des Begriffs Komplexität

- „Was macht für Sie Komplexität aus?“
- *Zusatzfrage:* „Gibt es für Sie bestimmte Eigenschaften, durch die sich komplexe Situationen auszeichnen?“

Themenkreis 3: Emotionale Aspekte (5 Min.)

Mit welchen Emotionen wird Komplexität in Verbindung gebracht?

- „Wenn Sie sich nochmals in die von Ihnen beschriebene Situation versetzen, an welche Emotionen erinnern Sie sich?“
- *Zusatzfrage:* „Was löst Komplexität bei Ihnen aus?“
- *Zusatzfrage:* „Wie fühlt sich für Sie Komplexität an?“

Themenkreis 4: Ressourcen im Umgang mit komplexen Situationen (5 Min.)

Auf welche Ressourcen greifen die Teilnehmenden in komplexen Situationen zurück? Es wurde speziell nach Handlungsstrategien und persönlichen Eigenschaften gefragt.

A) Handlungsstrategien:

- „Gibt es etwas, das Ihnen hilft (oder nützlich ist) im Umgang mit komplexen Situationen oder Aufgabenstellungen?“
- *Zusatzfrage:* „Verfügen Sie über bestimmte Handlungsstrategien (auch Haltung, Denkweisen)?“

B) Persönliche Disposition

- „Denken Sie, dass es von Ihrer Persönlichkeit her Anlagen gibt, die Sie dabei unterstützen, komplexe Aufgabenstellungen zu meistern? Welche?“

Zusatzfrage: „Angenommen, Sie hätten jemanden, der neu in diesem Geschäft anfängt, der schon eine gewisse Ausbildung mitbringt, aber noch keine Erfahrung hat. Was würden Sie dieser Person mit auf den Weg geben? Was finden Sie, ist wichtig?“

Themenkreise 5: Spannungsfelder (5 Min.)

Dieser Themenkreis wurde ab Interview Nr. 5 miteinbezogen. Mit welchen Dilemmata, Widersprüchen sehen sich die Teilnehmenden konfrontiert?

- „Im Workshop haben Sie das Thema Spannungsfelder diskutiert. Welches sind für Sie persönlich Spannungsfelder im Zusammenhang mit Komplexität, wenn Sie an Ihre eigne Arbeit denken?“

Themenkreis 6: Projektive Ebene

Um das Thema abzurunden, soll in den letzten beiden Fragen eine imaginative Ebene angesprochen werden.

Bilder von Komplexität

- „Eine vielleicht etwas spezielle Frage: Verknüpfen Sie ein bestimmtes Bild (oder Bilder) mit Komplexität?“
- *Zusatz:* Es kann auch ein Duft, ein Geräusch (Musik), Geschmack sein

Wunderfrage nach Steve de Shazer

Die Wunderfrage nach Steve de Shazer ermöglicht das Vorwegnehmen einer Lösung. Für das Interview wurde die Frage leicht modifiziert, um eine Art Blitzlicht auf einen gewünschten Zustand zu werfen.

„Sie erhalten einen Wunschring und haben zwei Wünsche frei. Sie können zu zwei verschiedenen Zeitpunkten eingelöst werden: heute und in drei Jahren. Was würden Sie sich zu jedem Zeitpunkt wünschen?“

Abschluss

- „Wir sind am Ende des Gesprächs, gibt es noch etwas, das Ihrer Ansicht nach gefehlt hat. Möchten Sie noch etwas ergänzen?“ Ankündigung, dass die vorläufigen Ergebnisse in Rahmen eines Rückkoppelungs-Workshops den Teilnehmenden zurückgespiegelt und diskutiert werden.
- Für das Gespräch danken.

ANHANG III Kategorienbildung mit Unterstützung von MAXQDA, Version 2007

Finales Codesystem der ausgewerteten Daten

Komplexitätstreiber

- Globale Ausrichtung der Organisation
- Matrix-Organisation
- Geschäftsprozesse
- Geschäftsfeldübergreifende Zusammenarbeit
- Zusammenarbeit mit Netzwerkpartnern
- Informationsflut
- Besondere Merkmale des Geschäfts

Spannungsfelder

- Langfristig versus Kurzfristig
- Gesamte Organisation versus Eigeninteresse der Geschäftseinheit
- Anforderungen intern versus Anforderungen extern
- Sicherheit (Kontrolle) versus Vertrauen
- Lokal versus Global
- Aktion versus Reflexion

Kompetenzfelder

- Führungskompetenz
 - Führen eines Teams
 - Entscheidungsfähigkeit
- Fachkompetenz
 - Erfahrungswissen
- Sozialkompetenz
 - Fähigkeit zu kommunizieren
 - Konfliktfähigkeit
 - Diversity / Interkulturalität
 - Einfühlungsvermögen
 - Kooperation / Netzwerkpflge
- Selbstkompetenz
 - Haltung
 - Leistungsorientierung
 - Intellektuelle Fähigkeiten
 - Eigenverantwortung / Eigenmotivation
 - Integrität
 - Belastbarkeit
 - Arbeits- und Zeitdruck
 - Bewältigung sozialer Druck
 - Umgang mit eigenen Grenzen
 - Umgang mit eigenen Ressourcen

Wabentechnik: Rückmeldung Workshop

- Nutzen
- Technik
- Setting
- Prozess

Vorläufiges Codeystem mit Codehäufigkeiten

(unvollständige Darstellung aus MAXQDA)


Codesystem		382
Spannungsfelder		18
Komplexitätstreiber		8
Globaler Aspekt (Global Integrated Enterprise)		10
Matrix-Organisation		4
Prozesse		11
Zusammenarbeit Cross-brand		17
Kommunikation		8
Management		1
Reduktion der Ressourcen		1
Eigenschaften von Komplexität		3
Charakteristik des Deals		7
Abhängigkeiten innerhalb des Projekts		2
multiple Rollen		1
Einbezug von Netzwerk-Partnern		2
Zeitdruck		3
Führungskompetenz		0
Führung aus der Perspektive der Geführten		4
Führen eines Teams		8
Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit		4
Rollenklarheit		3
Fachkompetenz		2
praktische Erfahrung		12
Fachliches Know-how		6
Sozialkompetenz		0
Kommunikation		12
Konfliktbereitschaft		1
Netzwerk		3
Diversity		1
Humor		1
Sensibilität für Personen und Situationen		4
Überzeugungskraft		3
Selbstkompetenz		5
Haltung		12
Leistungsbereitschaft		1
Beharrlichkeit und Frustrationstoleranz		4
Belastbarkeit		2
Sozialer Druck		4
Arbeits- und Zeitdruck		0
Belastungssymptome		10
Umgang mit eigenen Ressourcen		12
Umgang mit Komplexität		10
intellektuelle Fähigkeiten		19
Eigenmotivation		3
Integrität		1
Validierung		3
Emotionen		4
Emotionen negativ		18
Emotionen positiv		17

ANHANG IV

Auswertungsprotokoll Gruppe 2 vom 2. Februar 2010

Dimensionen	Ausgangspunkt
<p>Waben</p> <ul style="list-style-type: none">→ VERNETZUNG Zusammenhänge von mehreren Waben aufzeigen.→ PERSPEKTIVE ein Thema aus verschiedenen Perspektiven betrachten→ REFLEXION Vertiefung eines Gedankenganges, oder ein kritisches oder prüfendes Nachdenken→ Gestaltungsspielraum nutzen <p>Kommunikation</p> <p>Unter Kommunikation werden verschiedene Aspekte zusammengefasst, die sich für diesen Workshop als charakteristisch erweisen. Sie werden jeweils mit Untertiteln bei den entsprechenden Phasen erläutert:</p> <ul style="list-style-type: none">→ unterbrechen→ nachfragen→ Verständnis klären→ platzieren, umplatzieren oder aussortieren von Waben→ Umgang mit Dissens→ Bezug nehmen→ nonverbale Kommunikation→ Parallel-Diskussionen→ Interaktion <p>Prozess</p> <ul style="list-style-type: none">→ Steuerung des Prozesses	<p>Im Anschluss an die Einführung der Wabentechnik wird die Aufgabenstellung für die Gruppenarbeit vorgestellt:</p> <p>„Erschliessen Sie neue Geschäftsfelder auf der Basis der XY-Strategie.“</p> <p>Nach einer kurzen Pause für die Vorbereitung der Videoaufnahme startet die Gruppenarbeit. Sie wird mit Video und Audio aufgezeichnet.</p> <p>Inhalt des Auswertungsberichts:</p> <ul style="list-style-type: none">Phase I: Klärung und Präzisierung der AufgabenstellungPhase II: Einstieg in die WabenarbeitPhase III: Wabenarbeit: a-dPhase IV: Roter Faden legen – WabengeschichtePhase VI: Diskussion

Zeit	Phase I : Klärung und Präzisierung der Aufgabenstellung	Waben	Zusammenfassung und Interpretation
Audio 0-5'	<p>Vier Teilnehmer sitzen bereits am Tisch und haben begonnen, erste Themengruppen zu bilden. Die anderen beiden Teilnehmer kommen von der Pause zurück. Die Gruppe ist jetzt komplett.</p> <p>Die Forschungsleiterin (FL) wiederholt nochmals die Spielregeln.</p> <p>Der Teamleiter (TL) möchte die Aufgabenstellung präzisieren → Gestaltungsspielraum. Die FL ist einverstanden und ergänzt die Aufgabestellung auf dem Flipchart. Der TL begründet, warum er diesen Aspekt einbeziehen will. Es handelt sich um einen Verkaufsansatz, wie man so genannt kleinere Geschäfte angehen könnte und wird im Folgenden mit dem Kürzel SDE bezeichnet. Es erfolgt eine kurze Abstimmung unter den Teilnehmenden, was unter SDE verstanden wird. Der TL will „Strategie“ in der Aufgabenstellung weglassen, mit der Begründung, dass dies bereits zu vorspuend sei. Die modifizierte Aufgabenstellung lautet:</p> <p><i>Erschliessen Sie neue Geschäftsfelder unter Berücksichtigung von SDE. “</i></p> <p>Die FL weist darauf hin, dass es nicht darum gehe, alle auf dem Tisch liegenden Waben einzusetzen und betont, dass sie lediglich zur Anregung dienen und die Teilnehmenden über die Auswahl entscheiden. Sie informiert weiter, dass diese Gruppenarbeit ohne Moderation erfolge und sie sich in die Beobachterinnenrolle begeben. Sie sei aber da, falls Fragen auftauchen. Ein Teilnehmer erkundigt sich, ob die Stifte dazu da seien, eigenen Waben zu erstellen, was von der FL bejaht wird.</p>		<p>Der Einstieg in die Arbeit gestaltet sich fließend, da die einen Teilnehmer bereits während der Pause mit einer ersten Auslegeordnung der Waben beginnen. Es herrscht sofort eine angeregte Atmosphäre. Die Teilnehmenden sitzen um den Tisch, machen sich mit den vorhandenen Waben vertraut und verschaffen sich einen ersten Überblick. Die Waben werden nach Themen gruppiert. Die Zuordnung wird durch die entsprechende Farbgebung und die Bezeichnungen erleichtert.</p> <p>Gestaltungsspielraum nutzen Der TL modifiziert die Aufgabenstellung, um ein für das Team wichtiges Thema und nutzt damit einen Gestaltungsspielraum. Die Aufgabenstellung gewinnt für das Team damit zusätzlich an Relevanz und Aktualität.</p> <p>Charakteristiken der Phase Nach dieser Phase sind die Grundlagen gelegt. Alle Teilnehmenden haben das Prinzip der Wabenarbeit verstanden, offene Punkte sind geklärt, ein erster Überblick über die Waben ist erfolgt. Die Gruppe ist jetzt bereit, und es kann losgehen.</p>
4'30	<p>Phase II : Einstieg in die Wabenarbeit</p> <p>Waben 1 bis 6</p>	Waben	Zusammenfassung und Interpretation
Video 0-4'30	<p>(3) bringt einen Vorschlag für eine erste Wabe, welche die Mitte resp. den Ausgangspunkt bilden könnte. Es werden noch zwei weitere Varianten geprüft, bis man sich auf die erste einigt. (5) schlägt vor, Waben auszusortieren, welche nicht in Frage kommen → Steuerung des Prozesses. Dieser Vorschlag wird von der Gruppe in diesem Moment nicht aufgenommen.</p> <p>(3) bringt ein weiteres Thema, das diskutiert wird. (1) gibt eine Idee, in welche Richtung sich das Wabenbild entwickeln könnte → VERNETZUNG :</p>	Markt (1)	<p>Steuerung des Prozesses Es fällt auf, dass die Steuerung des Prozesses in Form von Fragen erfolgt. Mit der Frageform kann eine Richtung angegeben werden, ohne dass man gleichzeitig die Führung für sich beansprucht. Niemand wird so vor den Kopf gestossen:</p> <p><i>Wollen wir mal mit dem Kunden in der Mitte anfangen? (3)</i></p> <p><i>Wollen wir nicht mal aussortieren, was primär nicht in Frage kommt für das Thema. (5)</i></p> <p><i>Oder wollen wir mal mit dem Sales Cycle starten, um die SDE zuerst überhaupt mal versuchen zu verstehen? (2)</i></p>

4'30	Phase II : Einstieg in die Wabenarbeit <i>Fortsetzung</i> Waben 1 bis 6	Waben	Zusammenfassung und Interpretation
	<p><i>Eine Richtung sind die organisatorischen Aspekte intern und die andere, die ist sicherlich, was ist spezifisch, wenn man diesen Markt angeht. Was sind die Attribute, die man da bringen muss. Ich glaube, man kann beides machen. (1).</i></p> <p>(2) bringt neues ein Thema (Verkaufszyklus bestehend aus fünf Waben). Von diesen fünf Waben werden von (5) drei ausgewählt, die für die Fragestellung als relevant erscheinen und in die Mitte gelegt. (3) fragt, wie die Waben angeordnet werden sollen → nachfragen. (1) schlägt vor, zuerst zu sammeln → Steuerung des Prozesses.</p> <p>(6) fragt nach, ob Kundenwabe als Ausgangspunkt richtig sei oder es nicht besser eine spezielle Wabe für SDE brauche → REFLEXION. [Parallel nimmt (5) eine leere Wabe und wirft sie in Richtung (4), der sie nimmt und mit SDE beschriftet → nonverbale Kommunikation.] (1) findet nicht, dass es eine extra Wabe brauche und verweist auf die Fragestellung:</p> <p><i>Die Engine allein betrachtet und in die Mitte zu stellen, das bringt ja nichts. Vielleicht ist das die wichtigste Diskussion. (1)</i></p> <p>(1) setzt sich nicht durch. Die SDE-Wabe wird trotzdem zu den drei Waben des Verkaufszyklus in die Mitte gelegt. (2) wendet ein, wenn die SDE-Wabe gelegt werde, dann passe auch die andere Marktwabe dazu. Neue Kombinationen mit den Marktwaben werden ausprobiert → PERSPEKTIVE.</p> <p>Eine erste Wabengruppe wird gebildet und Zusammenhänge aufgezeigt → VERNETZUNG.</p>	<p>Verkaufszyklus (2-4)</p> <p>neu: SDE (5)</p> <p>anderer Markt (6)</p>	<p>Nachfragen Meinungen von anderen einholen, habe ich das richtig verstanden, überprüfen, nachhaken, abstimmen.</p> <p>Nonverbale Kommunikation Indem der Teamleiter eine leere Wabe in Richtung des Assistenten wirft, signalisiert er ihm, er solle die Wabe beschriften, was er in der Folge auch tut. Die vorhandene Hierarchie im Team wird aktiviert.</p> <p>Charakteristiken der Phase In dieser Phase geht es um den Einstieg in das Thema. Die erste Wabe wird gelegt und damit der (oder ein) Ausgangspunkt für die Geschichte gebildet. Der ersten Wabe scheint eine besondere Bedeutung zuzukommen. Es wird kurz darauf nochmals nachgefragt, ob auch wirklich die richtige Wabe gewählt wurde oder ob es nicht eine andere sei. Eine erste Wabengruppe entsteht und die Zusammenhänge der verbundenen Waben werden erklärt. Die Teilnehmenden sind mit der Idee der Technik jetzt vertraut. In dieser Phase werden sechs Waben platziert.</p>
 <p>Bild Nr. 1 - Waben 1-6</p>			

11' 30	Phase IIIa : Wabenarbeit	Waben 6 bis 15	Waben	Zusammenfassung und Interpretation
4'30-16'	<p>(3) macht einen Vorschlag für die Platzierung der S-Waben und begründet ihn. (5) entdeckt eine weitere Wabe, positioniert sie und begründet ebenfalls. Er unterbricht Argumentation von (3) → unterbrechen. (2) geht nicht auf den Beitrag von (5) ein, nimmt direkt Bezug auf den Beitrag von (3) und bringt eine zusätzliche Wabe, welche die Verbindung zu den S-Waben und die Grundlage für SDE sein könnte. (6) zeigt sich damit ebenfalls einverstanden.</p> <p>(5) bringt neue Themengruppe und schlägt vor, zwei Waben des Verkaufszyklus, die nicht benötigt werden auf die Seite zu legen → aussortieren von Waben. Die Bedeutung einer Wabe ist nicht klar. (5) fragt nach. FL erklärt, was mit der Wabe gemeint ist.</p> <p>[Parallelgespräche] mit dem Ergebnis, dass (5) eine weiter Wabe platziert.</p> <p>(4) bringt eine neue Wabe und begründet. Es erfolgt kurze Stille. (3) beginnt einen Satz, wird von (5) unterbrochen, der auf die Fragestellung verweist → unterbrechen. (4) will seine Wabe wieder zurückziehen, wird aber von (3) davon abgehalten → nonverbale Kommunikation, der sie wieder an ihren Platz schiebt und begründet, warum es seiner Meinung nach nicht schlecht passe, dass er aber anders argumentieren würde.</p> <p>(2) bietet zwei Archetypen-Waben an. (3) bringt Statement dazu. (6) schlägt statt 'Geschäftsfelder' die Innovation-Wabe vor. Für (3) ist das äquivalent. (2) fehlt die Unterscheidung von einem SDE zu einem „normalen“ Geschäft bei einem grossen Kunden. Dies mündet in eine weitere Klärung (5), was denn SDE genau beinhalte → Verständnis klären. [(6) setzt während des Gesprächs die Wachstumswabe → stille Platzierung von Waben.] (2) entgegnet, dass aber unter diesen Umständen, die Zeit für Innovation fehle. Es erfolgen weitere Beiträge zu diesem Thema von (2, 5, 3). (6) schliesst daraus, 'Innovation' zu 'Markt' zu verschieben. (1) findet es gefährlich, zwei Segmente in eine Kiste zu packen. (2) sieht zwei Stränge, die für sich betrachtet werden müssten. (5) findet es wichtig, dass das nicht getrennt gesehen werden darf, weil sich beide Seiten gegenseitig beeinflussten und schlägt vor, das bewusst offen zu halten → VERNETZUNG.</p> <p>(1) sieht zwei Bereiche und fragt, ob das eine mehr intern, das andere mehr extern abbilde → REFLEXION. (5) findet die Unterscheidung intern/extern nicht unbedingt notwendig. Die Waben müssten erklärbar sein. Er gibt zu bedenken, dass eine Festlegung auf intern/extern</p>	<p>Skills (7)</p> <p>Infrastruktur (8)</p> <p>Verkaufsverhalten (9)</p> <p>Geschäftsfelder (10)</p> <p>Innovation (11)</p> <p>Wachstum (12)</p> <p>Infrastruktur (13)</p>	<p>Unterbrechen Während die Gruppe mit einem Thema beschäftigt ist, bringt ein Teilnehmer zwei Mal unabhängig neue Waben und unterbricht damit die laufende Diskussion. Es wirkt, wie wenn er in seine eigene Geschichte vertieft wäre und die Beiträge der anderen nicht zur Kenntnis nehme. In einer anderen Situation erfolgt eine Unterbrechung, um etwas zu präzisieren.</p> <p>Aussortieren von Waben Zwei Waben werden aussortiert und damit eine Entscheidung getroffen, welche Aspekte als relevant oder nicht relevant eingestuft werden. Es erfolgt eine Eingrenzung des Themas und damit die Erzeugung von Kontingenz.</p> <p>Parallele Diskussionen/Aktivitäten Es ist wohl Merkmal einer Gruppenanlage, dass es immer wieder zu parallelen Diskussionen oder Aktivitäten kommt. Für eine vertiefte Auswertung könnte die Frage gestellt werden, in welchen Situationen, wie häufig sie auftreten und welche Schlussfolgerungen sich daraus ziehen lassen.</p> <p>Nonverbale Kommunikation Im Bildausschnitt sind nur der Tisch mit den Waben und mehr oder weniger die Arme der Teilnehmer sichtbar. Es sind aber immer wieder Gesten im Zusammenhang mit den Waben zu beobachten, die die gesprochene Kommunikation unterstützen oder für sich sprechen (vgl. auch „stille“ Waben).</p> <p>Verständnis klären Es zeigt sich, dass es wenig um die eigentliche Fragestellung geht, sondern viel mehr darum, das Verständnis von SDE zu klären, unterschiedliche Zugänge der anderen Teammitglieder kennen zu lernen und gegenseitig abzustimmen. Regelmässig kommt es zu einer Schleife, bei der neue Aspekte auftauchen oder bereits bekannte zusätzlich vertieft werden.</p> <p>„Stille“ Platzierung von Waben Es fällt auf, dass zwei Waben von einer Person stillschweigend, d.h. ohne Absprache mit den anderen Teilnehmern, platziert und auch nicht mehr verschoben wurden, währenddem über andere Waben lange diskutiert wird. Das kann bedeuten, dass diese Wabe für alle am</p>	

einschränkend sein könne und es sich auch mischen könne. Es müsse sich in der Diskussion entwickeln → VERNETZUNG, → PERSPEKTIVE.

(3) bringt neues Thema → platzieren neuer Waben. Er erklärt Zusammenhang mit bestehenden Waben. (5) spinnt den Faden von (3) weiter. (2) weist darauf hin, dass sie für SDE entsprechende Tools benötigen, worauf (1) vorschlägt, dass sie jetzt eigentlich ihre Prozesse abbilden müssten und eine neue Wabe ‚vereinfachte Prozesse‘ benötigt wird. (3) fragt nach, was denn jetzt der Unterschied zwischen ‚SDE‘ und ‚Prozesse‘ sei. (1) und (2) bieten ihre Sichtweisen an → nachfragen.

(5) bringt Marken-Wabe und erklärt Zusammenhänge. (4) fragt nach, ob mit ‚Prozesse vereinfachen‘, Prozesse standardisieren gemeint sei → nachfragen. Wird von (1) verneint. (2) schlägt vor, S-Waben wegzulegen, dieses Thema hätten sie jetzt abgeschlossen → aussortieren von Waben.

Neu:
Verein-
fachte
Prozesse
(14)

Marke
(15)

richtigen Platz ist und es keiner weiteren Abstimmungen bedarf, was hier vermutlich der Fall ist. Eine mögliche Deutung in anderen Situationen wäre, dass unterschiedlichen Standpunkten ausgewichen wird oder eine Person über mehr Einfluss, eine Art ‚Wabenmacht‘, verfügt.

Platzieren neuer Waben - mit Resonanz

Wird eine neue Wabe in die Diskussion eingebracht, wird in der Regel sogleich begründet, weshalb die Wabe gewählt wurde und wo die Zusammenhänge mit den bestehenden Waben gesehen werden. Es kommt immer wieder vor, dass jemand den Faden aufnimmt und den Gedanken weiterspinnt. Es handelt sich um eine Art lautes Denken und ermöglicht, dass auch die anderen Teilnehmenden an den Überlegungen teilhaben können und sich so gegenseitig anregen. Zahlreiche solcher kleiner Prozesse können etwas Neues (Emergenz) hervorbringen.

Charakteristiken der Phase

Die Diskussion gewinnt an Dynamik, neue Ideen tauchen auf, werden geprüft, verworfen oder weiterverfolgt. Der Ball wandert zwischen den Teilnehmenden hin und her. Nachdem eine Serie von Waben besprochen wurde, erfolgt kurz Ruhe und eine Neuorientierung. Die Diskussion dreht sich im Wesentlichen um das Verständnis von SDE und wie genau sich der neue Ansatz vom bisherigen differenziert. In dieser Phase werden neun neue Waben gelegt.



Bild Nr.2 – Waben 1-15

10'	Phase IIIb : Wabenarbeit	Waben 15 bis 19	Waben	Zusammenfassung und Interpretation
16'-26'	<p>(3) platziert, Global-Wabe' [(1) und (4) halten ebenfalls eine Wabe in ihrer Hand → nonverbale Kommunikation] und begründet, dass SDE auch auf internationaler Basis funktionieren müsste. Dies wird von (2) vehement verneint → Umgang mit Dissens. (3) bringt weitere Argumente für seinen Standpunkt. (1) und (5) machen Vorschläge, wo die Wabe allenfalls besser passen könnte. (2) hält an seinem Standpunkt fest und würde zwischen international und national nicht unterscheiden.</p> <p>(1) fragt nach, wie denn die Global-Wabe mit ‚Innovation‘ zusammenhängt und weist darauf hin, dass jede Kante ihre Story braucht → VERNETZUNG.</p> <p>(2) findet ‚Innovation‘ dort nicht richtig, sondern sieht es als Begleiterscheinung, währenddem er das sagt, rückt er die ‚Innovation‘ etwa zwei cm von der Kante weg → nonverbale Kommunikation. (3) schlägt eine andere Platzierung von ‚Innovation‘ vor, die auch von (1) gut geheissen wird.</p> <p>(5) platziert ohne Worte zwei neue Waben → stille Platzierung. (3) versucht zu erklären, wie das gemeint sein könnte. [(3) geht ab.] (5) zeigt den Zusammenhang auf. (6) hakt nach, ob die Global-Wabe an ihrem Platz belassen wird. (5) erntet Gelächter mit der Bemerkung: <i>Ich finde es auch nicht so toll, aber jetzt, wo (3) gegangen ist, können wir sie ja rausnehmen.</i> (5)</p> <p>Die Wabe wird vom Bild abgerückt. [(5) hält eine nächste Wabe in der Hand → nonverbale Kommunikation].</p> <p>Eine weitere Wabe resp. Thema wird geprüft. (2) fragt, ob die Absicht besteht, das SDE-Konzept auch auf die Netzwerk-Partner auszudehnen. (1) bestätigt das. (5) denkt, dass das nicht so einfach sei. Es folgt ein weiteres Statement von (1), der von (5) unterbrochen wird und ‚Spannungsfelder‘ platziert → unterbrechen. (5) hat noch eine weitere Wabe, die er gern einbauen möchte. Es erfolgt keine Reaktion → neue Wabe ohne Resonanz.</p> <p>(2) macht einen zweiten Anlauf mit den Archetypen und wirbt für ‚kurzfristig‘ und ‚transaktionsorientiert‘. (4) fragt, von welcher Seite dies angeschaut wird → nachfragen. (2) antwortet mit einem Seitenhieb auf (1), der prompt reagiert: <i>Wir setzen so windige Leute und so zockige Leute auf das SDE an, damit</i></p>	Waben	<p>Umgang mit Dissens Ein Teilnehmer bringt ein neues Thema, das er als wichtig einstuft. Eine andere Person äussert deutlich, dass sie diesen Aspekt als nicht relevant einstufe. Das löst weitere Argumentationsketten aus. Auch die anderen Teilnehmenden bringen Vorschläge, wie das Thema verortet werden könnte. Unterschiedliche Positionen kommen auf den Tisch und werden diskutiert. Die eine Person konnte nicht überzeugt werden und hält an ihrem Standpunkt weiterhin fest.</p> <p>Es zeigt sich, dass unterschiedliche Positionen einen Suchprozess anregen können und neue Argumente oder Sichtweisen einbringen, was zu einem insgesamt reichhaltigerem Ergebnis führt, auch wenn die unterschiedlichen Positionen nicht in einen Konsens oder Kompromiss münden.</p> <p>Nachdem der Teilnehmer, welcher die Wabe eingebracht hat, gehen muss, findet die Gruppe eine pragmatische Lösung: die Wabe wird entfernt.</p> <p>Einbringen neuer Waben – ohne Resonanz Jemand bietet eine neue Wabe an, die entweder von der Gruppe aufgenommen wird oder keine Resonanz findet, unbeachtet bleibt. Sie ist in diesem Augenblick kein Thema für die Gruppe, oder die Wabe resp. das Thema rückt erstmal ins Blickfeld und wird evtl. zu einem späteren Zeitpunkt doch noch aufgegriffen</p> <p>Charakteristiken der Phase Zu einem Thema gibt es klar unterschiedliche Standpunkte. Ein Thema aus der letzten Phase wird erneut aufgegriffen. Es kommt zu humorvollen Interaktionen zwischen den Teilnehmenden. Die Diskussion gewinnt insgesamt an Konturen und Tiefe. Vier neue Waben ergänzen das Bild.</p>	

die das dann so schnell wie möglich beieinander haben (/) (2)
Das nehme ich jetzt aber schon persönlich (allseitiges Gelächter). (1)
Ich wollte nochmals seine Rolle (?) überprüfen, ist er jetzt so windig, ist er so zockig. Ich meine, er kann gut kochen, er kocht Fisch und alles. (2)

(5) bringt zwei weitere Archetypen ins Spiel und begründet → einbringen neuer Waben ohne Resonanz. (2) stimmt bei ‚Besitz‘ zu, lehnt allerdings den Aspekt der ‚Nachhaltigkeit‘ ab. Warnt, dass nicht der gesamte Geschäftsprozess in SDE reingepackt werden könne und weist damit erneut darauf hin, dass klar differenziert werden müsse. Man könne einen inneren Rahmen bauen und das andere aussen anhängen → VERNETZUNG.

(5) verweist, dass das nicht so einfach sei und die Waben nicht einfach angehängt werden könnten, da die Zusammenhänge erklärt werden müssten und es einen roten Faden brauche → VERNETZUNG:

Ich glaube, es ist nicht so einfach wie du sagst. Du kannst nicht einfach alles hinhängen. Du musst die Story mit dem Roten Faden sauber begründen. Wenn du mit den Archetypen anfängst, dann bist du schnell irgendwo drin und stehst an, wie willst du da weiter anbauen. Du kannst nicht alle Archetypen aneinanderhängen. (...) Du wirst gar nie alle Waben auf den Tisch legen können. Das bringst du gar nicht hin. (5)

(6) nimmt ‚Spannungsfelder‘, welche (5) vorher in die Mitte gelegt hat, platziert sie und erklärt Zusammenspiel. (5) platziert Ziel-Wabe, ist sich jedoch noch unsicher, wo sie genau passt. (2) bringt eine Idee, (5) findet plötzlich nochmals eine ganz neue Lösung. Bestehende Waben werden verschoben, damit die neue Wabe reinpasst. Findet Zustimmung von (6) → INTERAKTION.

Spannungsfelder (18)
Ziele (19)



Bild Nr. 3 - Waben 1-19

5'	Phase IIIc : Wabenarbeit	Waben 20 bis 22	Waben	Zusammenfassung und Interpretation
26'- 31'	<p>(2) ist noch nicht zufrieden, verschiebt Ziel-Wabe und kommt nochmals auf die Archetypen ‚kurzfristig‘ und ‚transaktionsorientiert‘ zurück, die er einbauen möchte. Auf die Hartnäckigkeit von (2) folgt ein Kommentar von (1):</p> <p><i>Der sägt schon ein wenig an meinem Stuhl, kann das sein? (1) (Gelächter)</i> <i>Nein, du bist für mich einer der „fürschi“ macht. Jetzt schau, diesen da (2)</i> <i>Manchmal ein bisschen hartmäckig. (5)</i></p> <p>(2) lenkt damit indirekt die Diskussion auf die Rolle der Person, die das SDE-Konzept hauptsächlich umsetzen wird und will wissen, was sie umfasse. (5) nimmt das Thema auf und erläutert, was diese Rolle beinhalten könnte. (2) macht weiter. (1) und (5) melden sich zu Wort. (4) bringt ‚transaktionsorientiert‘ in die Nähe, schiebt ‚kurzfristig‘ vorsichtig weg und setzt stattdessen ‚transaktionsorientiert‘ → nonverbale Kommunikation. (1) und (2) diskutieren intensiv über die Bedeutung von ‚kurzfristig‘, währenddem (4) definitiv die Wabe ‚transaktionsorientiert‘ platziert und abwartet, bis er etwas sagen kann. (4) setzt an und will begründen, wird sogleich von (1) unterbrochen → unterbrechen:</p> <p><i>Du hast das jetzt ausgewechselt? (1)</i> <i>Auf Transaktion und kurzfristig bedeutet ja eigentlich, dass etwas zeitlich (/) (4)</i> <i>Hast du die Kompetenzen, das einfach auszutauschen? Hast du das diskutiert mit dem (2)?(1)</i> <i>Das war ein wenig provozierend.(4)</i></p> <p>(1) legt kurzerhand die Waben ‚kurzfristig‘ auf ‚transaktionsorientiert‘ übereinander und erfindet die Doppelwabe → Gestaltungsspielraum:</p> <p><i>Jetzt haben wir die windige Transaktion.(1)</i></p> <p>(4) bringt Thema Nachhaltigkeit auf. (1) kommentiert, dass er Nachhaltigkeit in der aktuellen Phase nicht für relevant ansehe. (5) ist bereits mit neuem Thema beschäftigt, setzt Wabe ‚Netzwerk-Partner‘ und erweitert die Kunden-Ecke mit diesem neuen Aspekt. (2) reagiert (<i>unverständlich</i>), worauf (5) entgegnet, dass er den ‚Herrn Windig‘ auch setzen durfte. (2) kontert, dass er seiner Zeit einfach ein bisschen voraus war.</p> <p>(2) stellt nochmals klar, dass für ihn ‚kurzfristig‘ vor ‚transaktionsorientiert‘ komme. (1) unterstützt jetzt klar diese Sichtweise.</p>	<p>kurzfristig (20)</p> <p>transaktionsorientiert (21)</p> <p>Netzwerk-Partner (22)</p>	<p>Gestaltungsspielraum nutzen Aus einer voran gegangenen Interaktion, die auf seine Rolle im Zusammenhang mit SDE anspielt, hatte der Teilnehmer den kreativen Einfall, zwei Waben übereinander resp. zwei Bedeutungen zu einer neuen Bedeutung zu kombinieren vgl. Emergenz.</p> <p>Charakteristiken der Phase Zwei Waben aus den Archetypen stehen für die Zeitdimension. Dieser Aspekt scheint ein Angelpunkt der Aufgabenstellung zu sein und wird besonders von einem Teilnehmer konsequent immer wieder eingebracht. Die Diskussion um ‚kurzfristig‘ und ‚transaktionsorientiert‘ nimmt auch in dieser Phase breiten Raum ein. Es kann beobachtet werden, wie sich ein Teilnehmer für ein Statement vorbereitet, indem er sich langsam mit der Wabe anpirscht, dann einen Satz macht. In diesem Moment wird er sogleich von einem anderen Teilnehmer zurechtgewiesen. Das geschieht zwar ironisch, aber doch mit Nachdruck. Die Diskussion um die Archetypen scheint mit seiner Person gekoppelt zu sein. Vielleicht hat er den Eindruck, dass andere ihm eigentlich sagen wollen, wie er seinen Job machen müsste.</p> <p>Die Teilnehmer sind in unterschiedlichen Funktionen und Verkaufsphasen tätig. Jede Phase des Verkaufszyklus hat ihre Besonderheiten und Schwerpunkte. Daraus ergeben sich je nachdem verschiedene Sichtweisen, die sich in der Diskussion widerspiegeln.</p> <p>Generell nehmen Zwischenbemerkungen und kleine Seitenhiebe zu, vor allem zwischen (1) und (2), die dann von (5) teilweise kommentiert werden.</p> <p>Drei weitere Waben werden in dieser Phase ergänzt.</p>	

(2) macht auf Unterschied zu Business Development aufmerksam. Sie beide (2) und (6) seien langfristig ausgerichtet, worauf (1) einschiebt, dass langfristig ein anderes Wort für langsam sei und teilt einen Seitenhieb aus, der aber von (2) ignoriert wird. (5) sagt darauf, dass ihm noch der ‚Herr Zickig‘ fehle (Gelächter).

(5) begründet, dass es beide Aspekte brauche, ‚kurzfristig‘ und ‚transaktionsorientiert‘, und legt die Waben nebeneinander. Es geht nicht nur um die eigene Organisation, sondern auch um den Kunden →
PERSPEKTIVEN:

Es braucht beide drin. ‚Kurzfristig‘ kann auch der Kunde sein. Es ist nicht nur intern. Der muss schnell handeln, hat einen Druck (1)



Bild Nr. 4 - Waben 1-22

14'	Phase III d : Wabenarbeit	Wabe 23-25	Waben	Zusammenfassung und Interpretation
31' – 45'	<p>(1) meint, dass wenn der untere Teil als Portfolio interpretiert werde, man alle diese Dinge einbringen könne und streckt Qualität-Wabe hin. Von seinem Sitzplatz gelangt er nicht bis zum Wabenbild → Mobilität. (5) übernimmt die Wabe und platziert sie nach Anweisung von (1). (5) kommentiert sofort die Zusammenhänge, die mit der neuen Wabe möglich sind → VERNETZUNG:</p> <p><i>Qualität mit Innovation, die Innovationen müssen wir auch qualitativ umsetzen können. Es generiert Wachstum und es ist eine Marke dahinter, die glaubwürdig ist.(5)</i></p> <p>Er scheint sich darüber zu freuen, wie sich die Dinge in einander fügen:</p> <p><i>Ich muss glaub ich irgendwie einen anderen Job machen. (5)</i></p> <p>(2) treibt die Arbeit weiter und bringt ein neues Thema aus den Studien-Waben. Veränderung bedeutet für ihn, nicht mehr alles selber zu machen. (5) fragt, wo er diese Wabe platzieren würde → nachfragen. (6), (4) und (1) bringen Ideen, Positionen werden geprüft → INTERAKTION. (5) unterbricht diesen Suchprozess, indem er sagt, dass diese Wabe überall sein könnte und weist auf eine andere Wabe hin, die ihm wichtig sei. Die Diskussion mündet erneut in eine Verständigung, was denn genau unter SDE verstanden wird. Es zeigen sich immer noch Differenzen. Offenbar beinhaltet SDE einen Aspekt, bei dem (2) vorher klar verstanden hat, dass dieser nicht dazu gehöre → Verständnis klären. [Parallel sind (5) und (6) mit den Studien-Waben beschäftigt und suchen einen passenden Platz. Zwei Waben werden platziert → stille Waben].</p> <p>(5) fragt, was sie unter ‚Engagiert‘ verstehen würden und legt seine Sichtweise dar. Als nächste Wabe zeigt (5) ‚Fokussiert auf ‘. Das sehe er nicht. Dann prüft er ‚Global integriert‘. Diese drei Waben werden gut sichtbar wieder auf den Tisch zurückgelegt → neue Waben ohne Resonanz.</p> <p>(5) bemerkt, dass er den Platz einer Wabe („Spannungsfelder“) nicht gut findet. Es wird nachgefragt, wer sie gesetzt habe und lachend auf den inzwischen Abwesenden verwiesen. Die Wabe wird von der Kante abgerückt → nonverbale Kommunikation.</p> <p>(1) nimmt Bezug auf die Diskussion rund um die Archetypen und zeigt auf, wo (2) seiner Meinung nach Recht habe → Bezug nehmen. [Parallel steht (5) auf und skizziert zum besseren Verständnis am Flipchart den</p>	<p>Qualität (23)</p> <p>Von Natur aus.. (24)</p> <p>Innovativer als .. (25)</p>	<p>Mobilität Der Sitzplatz kann eine Rolle spielen, wie stark jemand die Gestaltung des Bildes mitbeeinflusst. Beim Setting müsste darauf geachtet werden, dass die Waben für alle Teilnehmenden gleich zugänglich sind oder diese im Voraus dazu eingeladen werden, aufzustehen und sich zu bewegen. Die Waben sind nicht statisch, deshalb sollten auch die Teilnehmende nicht bewegungslos am Tisch sitzen müssen.</p> <p>Bezug nehmen Wenn Bezug auf einen vorangegangenen Beitrag genommen wird, erfolgt systemisch gesprochen eine Rückkoppelung. Manchmal geschieht das unmittelbar, manchmal auch zeitversetzt. Entweder sind diese Feedback-Schleifen positiv oder negativ verstärkend.</p> <p>Gestaltungsspielraum nutzen Zusätzliche Medien im Raum werden einbezogen.</p> <p>Ein vorhergehendes, „altes“ Thema wieder aufnehmen Waben werden in einer ersten Betrachtung als relevant eingestuft. Es ist aber noch unklar, wo sie genau platziert werden könnten und wie sie mit den bereits vorhandenen Waben zusammenhängen. Sie liegen vorerst einmal auf dem Tisch, bis das Thema zu einem späteren Zeitpunkt nochmals aufgegriffen wird.</p> <p>Charakteristiken der Phase Das Wabenbild beginnt sich allmählich zu verfestigen. Es werden nochmals einige Waben aus einer neuen Gruppe geprüft und zwei davon ausgewählt.</p> <p>Die Verständigung, worum es bei SDE geht, ist auch in dieser Phase</p>	

Verkaufszyklus → Gestaltungsspielraum]. Anhand der Skizze erläutert (5) den Verkaufszyklus am Flipchart.

(2) sagt, dass er ‚Spannungsfelder‘ nicht einfach entfernen will und sucht Anschluss → altes Thema aufgreifen. (5) nennt ein Beispiel, wo er ein Spannungsfeld sieht und macht einen Vorschlag, wo die Wabe passen könnte, ohne sie aber zu setzen. (1) nimmt das Thema auf und erweitert es um einen weiteren Aspekt. (5) nimmt einen Stift und ergänzt auf der SDE-Wabe eine Zahl. Grenzt damit das angestrebte Auftragsvolumen ein, welches mit SDE angestrebt wird. Damit wird klar, dass bei SDE nicht die Kundengröße, sondern die Auftragsgröße im Vordergrund steht → Verständnis klären.

(5) fasst Wabenbild grob zusammen und zeigt auf, welche Themen es beinhaltet → VERNETZUNG. Während dieser Zusammenfassung wird klar, wie ‚Spannungsfelder‘ platziert werden kann. Die anderen scheinen mit dieser Interpretation einverstanden.

(2) bringt Überlebens-Wabe und fragt, ob damit das Überleben des Kunden oder der eigenen Organisation gemeint sei → PERSPEKTIVE. (1) und (5) bieten ihre Sichtweise an. (1) spricht weiter. [Parallel fragt (2), was eine weitere Wabe bedeutet und (5) erklärt es.]. (4) macht den roten Faden bereit → Steuerung des Prozesses.

Schwerpunkt. Ein Teilnehmer fasst nochmals zusammen, was SDE beinhaltet und zeigt dann eine Spur von Ungeduld, als ein Aspekt genannt wird, der seiner Meinung nach vorher aussortiert wurde. Auch wenn schon viele Gesichtspunkte des SDE-Konzept diskutiert und auch geklärt werden konnten, wird anhand dieser Reaktion deutlich, wie anspruchsvoll und vielschichtig diese Verständigungsprozesse sind.

Nach dem Input am Flipchart werden nochmals kurz einzelne Waben geprüft. Auf die SDE-Wabe wird ergänzend ein Betrag notiert und das Thema damit weiter eingegrenzt. Die Spannung hat spürbar nachgelassen. In diesem Augenblick macht ein Teilnehmer den roten Faden bereit und leitet indirekt in die nächste Phase über.

In dieser Phase wurden noch drei neue Waben ausgewählt. Das Wabenbild setzt sich aus insgesamt 25 Waben zusammen, zwei davon wurden selber kreiert.



Bild Nr. 5 – Wabenbild: Waben 1-25

Phase IV : Roter Faden legen – Wabengeschichte	Waben	Zusammenfassung und Interpretation
<p>45-52' Die FL fordert auf, den roten Faden über das entstandene Wabenbild zu legen. Die übrigen Waben werden weggeräumt.</p> <p>Es wird diskutiert, welcher Ausgangspunkt gewählt werden soll und wie der Faden verlaufen müsste, damit die Geschichte stimmt → REFLEXION: <i>Ist es ein Durchgehen oder ein vom Zentrum rausgehen? Oder sowohl als auch?(5).</i></p> <p>Es werden verschiedenen Möglichkeiten aufgezeigt (1, 5), wie der Faden gelegt werden könnte.</p> <p>(4) legt den Faden provisorisch auf Wabenbild. (1) präzisiert, wo er den Fokus für die nächste Zeit legen will. (5) und (6) legen den Fadenverlauf genauer fest. Weitere Feinabstimmungen erfolgen.</p> <p>(6) beginnt mit der Geschichte. Nach drei Waben wird er von (5) unterbrochen → unterbrechen, der einen weiteren Faden wünscht. Er legt noch eine zweite Schleife über drei Waben. (1) meint, er könne ja einen Seemannsknoten machen und erntet allgemeines Gelächter. Es erfolgt ein kurzer Moment der Stille. Dann holt (5) zur Wabengeschichte 1 aus → VERNETZUNG:</p> <p><i>Da sind einfache, prepacked, preapprove Prozesse mit einer Infrastruktur dahinter, die es zulassen, noch einfach etwas auf Top drauf zu tun oder zu reduzieren. Da gibt es ein Konstrukt SDE, welches uns Wachstum generiert, vor allem im Midmarket Fokus. Auch XY-motiviert, sonst können wir gar nicht – nicht nur, ist nicht Schwerpunkt, aber wahrscheinlich auch. Wir müssen einen haben, der das kurzfristig treibt, der Herr Windisch, den du „ums Verrecken“ wolltest. Die Lösung müssen wir relativ schnell erarbeiten, weil das Verstehen ist eins, aber im kleinen Bereich ist das Verstehen nicht so wichtig wie im XY-Bereich, ist auch wichtig. Aber das Entwickeln der Lösung, quick & dirty, aufgrund dieses quick (?) Offering, bis in die Partnerships.</i></p> <p>Während (5) die Geschichte erzählt, weist er mit der Hand auf die entsprechenden Waben → nonverbale Kommunikation. (1) fragt nach, ob die anderen zufrieden seien.</p> <p>Die FL lädt einen anderen Teilnehmer ein, die Geschichte zu erzählen. (5) betont, dass die Geschichte auch anders sein könne → PERSPEKTIVE, steht dann auf und geht zu seinem Laptop an einem anderen Tisch. (6)</p>		<p>Charakteristiken der Phase</p> <p>In dieser Phase wird das Ergebnis präsentiert. Eine positive Spannung macht sich bemerkbar. Es geht dem Höhepunkt entgegen. Es kommt erneut zu humoristischen Zwischenbemerkungen, die jeweils in grosses Gelächter münden. Der mögliche Verlauf der Geschichte wird vorbereitet. Das Legen des roten Fadens führt zu einer weiteren Fokussierung. Nach der zweiten Geschichte wird klar konstatiert, dass sie in verschiedene Richtungen erzählt werden könne, aber unterschiedliche Konsequenzen zur Folge hätte. Mit der Wahl von verschiedenen Ausgangspunkten der Geschichte wird die Perspektive deutlich erweitert und neue Zusammenhänge gefunden.</p> <p>FL übernimmt in dieser Phase entgegen der Ankündigung eine Moderationsfunktion und lädt einen weiteren Teilnehmer ein, seine Wabengeschichte zu erzählen. Ein dritter Teilnehmer folgt spontan.</p> <p>Wenn die inhaltliche Ebene in die Auswertung einbezogen würde, könnten anhand der Geschichten untersucht werden</p> <ul style="list-style-type: none"> a) inwiefern sich die Wabengeschichten unterscheiden, b) ob mit den verschiedenen Erzählen neue Aspekte einflussen, c) ob einzelne Waben anders interpretiert oder vertieft werden.

erzählt **Wabengeschichte 2** → VERNETZUNG:

Da haben wir einerseits SDE kleiner 10 Millionen. Machen wir eigentlich auf der Basis vom Offering „DI“. Das hat vereinfachte Prozesse zur Folge, welche wir für SDE brauchen. Das generiert ganz klar Wachstum. Ist spezialisiert, beziehungsweise Fokus auf Midmarket-Bereich, wo wir Sales Account Manager haben, die helfen, diese Projekte zu generieren, vor allem kurzfristig zu generieren helfen. Es muss entwickelt, es muss erklärt werden, die verschiedenen Möglichkeiten, die man da hat. Und das Verkaufsverhalten, du musst das auch an den richtigen Kunden adressieren, der das dann auch wirklich braucht, das ganze Offering. Das würde ich so grob ableiten.

(6) verweist darauf, dass man auch bei Kunden starten und man in beide Richtungen gehen könne → PERSPEKTIVE. *Das ist der Story egal (6).*
(1) wendet aber ein, wenn man vom Kunden ausgehe, mache man ein Jahr lang kein Business. Dieser Gedanke wird weiterverfolgt und ausprobiert, was das heissen würde und welche Schwierigkeiten mit diesem Weg genau verbunden wären. (1) erzählt nun **Wabengeschichte 3** → VERNETZUNG:

Das ist dann nicht mehr der Punkt. Deswegen gehen wir diesen Weg. Wir reißen jetzt da unten rum. Ich brauch ein Portfolio, mit dem ich 80 % einer Standard-Solution abdecken kann. Ich brauche vereinfachte Prozesse, damit ich innerhalb von einer Woche Offerten machen kann. Und jetzt suche ich noch den Markt dafür. Deshalb muss ich jetzt ahnen. Zum Beispiel hier, interpretiere ich jetzt auch an unser (?) Da muss ich jetzt durch, so Freunde, jeder gibt mir in den nächsten paar Monaten zwei Needs. Dann gehen wir zusammen hin und schauen, ob der Kunde zu einem partiellen oder ganzen (?) motiviert werden kann. Und mal die Vorteile aufzeigen, und dann sehen wir, ja, dann sind wir eigentlich hier, wo ist „Develop“? Dann sind wir eigentlich genau an dieser Ecke. Jetzt kommt die Knochenarbeit. Leute, die dich nach fünf Minuten rausschmeissen, weil sie nichts zu tun haben (?) oder die bereit sind, darauf einzugehen, zum Beispiel einen Business Case zu rechnen. Sich mal zu überlegen, was hätte das für einen Impact auf die Organisation, all diese Dinge, die im Prinzip wichtig sind und dann relativ schnell da (klopft auf diese Wabe) sein.

Phase V : Wabengeschichte wird in einer weiteren Diskussion vertieft	Waben	Zusammenfassung und Interpretation
<p>53-68' (6) ist nicht klar, wie denn der ‚Herr Windig – Kurzfristigkeit‘ in die ganze Geschichte reinpasst und fragt, ob diese Wabe wirklich am richtigen Ort sei → REFLEXION. (2) legt dazu seine Sichtweise dar. (5) zeigt, wie sich die Einführung von SDE auf die Rollenwahrnehmung und die Zusammenarbeit verschiedener Abteilung auswirken könnte.</p> <p>FL fragt nach einem Feld im Wabenbild, das erst pauschal in den Geschichten vorgekommen ist und möchte wissen, was dieser Bereich darstellt. Diese Wabengruppe steht für die internen Assets und wird jetzt von (1) in der Wabengeschichte 4 erläutert → VERNETZUNG, PERSPEKTIVE, → REFLEXION:</p> <p><i>Wir können jetzt von hier da runter gehen. Das ist praktisch das Portfolio, praktisch die Artikelliste, die man zu einer Lösung zusammenbauen kann. (1)</i></p> <p><i>Die innovativ ist und wenn sie standardisiert ist, ist die Qualität hoch. (6)</i></p> <p><i>Ja. Die Erwartungshaltung an uns ist eigentlich, beweisen können, dass wir all diese Dinge mit Qualität auch produzieren können. Dazu haben wir dann ein Global-Delivery-Model, wo wir sagen, das macht jetzt der in Argentinien. Die sind fokussiert darauf und haben die Skills. Da haben wir Marke. Aha, genau, damit wir diese Message auch glaubhaft rüberbringen können, braucht es natürlich ein Image, das wir als Firma natürlich haben. Wir sind die Grössten, Schnellsten, Schönsten, Grössten. (1)</i></p> <p><i>Aber wir sind nie die Schnellsten. Das ist unsere Herausforderung. (2)</i></p> <p><i>Wir sind auch die Arrogantesten, so wie der Markt das aufnimmt. Ich hatte Begegnungen gehabt, wo man mir das nicht nur als Mensch sagt, sondern für die Firma, für die ich arbeite. Das ist noch interessant. Das ändert sich auch mit der Zeit. Das ist noch wichtig, dass man den Eindruck (Marke) speziell in dieser Ecke (Kunde) relativ schnell. Wir hatten gerade wieder so einen Fall, wo das als Feedback auch gekommen ist, dass wir als Firma arrogant wirken. Das hat mit Image zu tun, daran müssen wir arbeiten. (1)</i></p> <p>(2) legt einen etwas anderen Standpunkt zu zwei Waben dar. Es geht um den Zusammenhang von Innovation und SDE. (5) nimmt ausführlich Bezug darauf und erklärt. (2) zeigt sich noch nicht überzeugt. Die Diskussion geht weiter. (1) und (4) bringen weitere Erklärungen und beziehen sich auf das Wabenbild d.h. sie weisen direkt auf die jeweiligen Waben → nonverbale Kommunikation. Für (2) ist noch zu wenig deutlich</p>		<p>Umgang mit Dissens Mit dem Vorschlag von einer Person, die beiden kritischen Waben am Schluss zu entfernen, eröffnen sich verschiedene Interpretationsräume: a) Zeigt sich mit Argumentation der anderen Person einverstanden; b) oder Uneinigkeit soll nicht stehen bleiben.</p> <p>Charakteristiken der Phase Diese Phase ermöglicht ein nochmaliges Abstimmen und Ergänzen der Thematik. Durch die Wabengeschichten wird deutlich, wo es allenfalls noch Bereiche oder Waben gibt, die noch nicht ganz passen oder klar geworden sind.</p> <p>Durch das Nachfragen der FL wurde der untere Teil des Wabenbildes noch in die Geschichte miteinbezogen. Es zeigt sich, dass dieser Teil das Innen der Organisation abbildet, während der 'obere' Teil des Bildes mehr die Organisationsumwelt darstellt.</p> <p>Bei der Wabengeschichte 4 fällt auf, dass ein Teilnehmer die Geschichte beginnt und den Lead behält. Die Geschichte wird aber neu mit kurzen Beiträgen von anderen Teilnehmenden ergänzt oder hinterfragt und damit angereichert.</p> <p>Die Marken-Wabe löst eine kritische Auseinandersetzung mit dem Image der eigenen Organisation aus. Anhand von aktuellen Erfahrungen aus der Praxis eines Teilnehmers wird erläutert, wie</p>

geworden, wie sich SDE vom herkömmlichen Vorgehen abgrenzt. (5) holt nochmals aus. (2) stellt klar, dass das für die Organisation zwar innovativ sein könne, aber nicht unbedingt für den Kunden und zeigt sich mit der Differenzierung zwischen massgeschneiderten Kundenangeboten und dem neuen SDE-Ansatz noch nicht wirklich befriedigt. (1) erklärt nochmals, wo für ihn der Unterschied resp. das Neue liege und dass er in diesen Ansatz klar eine Chance erkenne. Es wird nochmals geklärt, wo man überall übereinstimmt → Verständnis klären. (2) sieht die erwähnten Punkte auch so. Ist nur bei zwei Waben anderer Meinung und findet nach wie vor, dass das, was für sie selber jetzt revolutionär erscheine, für den Kunden nichts Spezielles sei und er das eigentlich schon lange von der Organisation erwartet würde → PERSPEKTIVE. (1) schlägt vor, die beiden Waben zu entfernen → Umgang mit Dissens.

FL fasst zusammen, was sie unter SDE verstanden hat. (5) bringt es nochmals kurz auf den Punkt. (1) präzisiert weiter.

Die FL will noch wissen, welcher Markt jetzt angepeilt wird, um dieses Wachstum zu ermöglichen. Die Diskussion wird dann abgeschlossen.

eine starke Marke zugleich auch ein Problem sein kann. Das Thema wird in verschiedene Richtung gedacht.

Das Nachhaken einer Person eröffnet eine weitere Diskussion, in der sich die Teilnehmer bei der Darlegung ihrer Standpunkte auf entsprechende Waben resp. Wabenabfolgen beziehen. Die Waben werden als Referenzpunkt verwendet, und es wird häufig Bezug auf sie genommen, indem mit der Hand darauf gezeigt wird. Die Diskussion mündet in die Feststellung, dass Innovation aus Sicht der eigenen Organisation und des Kunden nicht deckungsgleich sein müsse. Die weitere Auseinandersetzung zeigt, dass es um das Thema Innen- versus Aussensicht geht.

Mit der Zusammenfassung der FL, was sie unter SDE bisher verstanden hat und dem Nachfragen, welcher Markt denn jetzt im Fokus des Wachstums stehe, wird die Diskussion zu einem Schlusspunkt geführt.



Bild Nr. 6 - Wabenbild mit rotem Faden

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: