

Implizite Logiken des Teamgeistes in Unternehmen

Version 2.02, © August 2004-Juli 2007, Guido Stepken

Eine epistemologische, philosophische Betrachtung zur Analyse und Entwicklung des Mannschaftsgeistes im Unternehmen.

Der Mensch ist ein neugieriges Wesen. Die Hoffnung auf Erkenntnis läßt uns leichtgläubig an die „Wahrheit“ von Theorien glauben, an ein Gedankengebäude, ein „Netzwerk von impliziten Logiken“, aus Regeln (Axiomensysteme). Regeln sind das Spielzeug des Gehirn, welche Ordnung in den Wirren unserer Gedanken schaffen, und so ein soziales Miteinander zu ermöglichen, einerseits. Andererseits versuchen wir Menschen aber auch ständig, diese Regeln zu umgehen, auszuweichen, wir überlegen uns Ausreden, suchen Umwege um unangenehme Gedanken herum („Ausweichlogiker“), begehen Verstöße gegen bestehende Regeln. Dieses „Ausweichdenken“ sorgt für erhebliche Schwierigkeiten mit unseren Mitmenschen: „Kann nicht kommen, Lüge kommt später!“ ... Der Denktrieb des Menschen, den wir den Tieren voraus haben, will befriedigt werden. Nicht nur die Vorfreude auf neue Erkenntnisse ist unsere Neugierde und Antrieb, Handlungswille zu entfalten, sondern auch die Hoffnung, ein interessantes Spiel vorzufinden! „Panem et circensis“ oder „Man muß das Unternehmen zum aufregendsten Ort der Welt machen!“ (Jack Welch, EX-CEO von GE). Daraus resultiert die Bereitschaft, sich auf neue Gedankengebäude einzulassen, neue Spiele zu beginnen oder zu beobachten, und oft wird man dann darin gefangen, weiß selber weder, wie man dort hinein gekommen ist, geschweigen denn, wie man dort wieder herauskommt. Die Ursache liegt darin, daß jeder Mensch nur seine eigenen, „impliziten Regeln“ kennt, aber selber kaum in der Lage ist, die dynamischen Regeln, die sich aus dem Zusammenwirken der Systeme „Individuum“ mit ihren Eigenheiten ergeben, zu verstehen, bzw. daran als einzelner etwas zu ändern, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/MachtDerSpache.pdf>

Da Mensch die Regelwerke, in welche er ja hineingeboren wird, niemals vollständig überblicken und verstehen kann, dennoch aber neugierig ist, wie sie funktionieren, muß er seine Welt also „spielerisch“ erkunden. Einige Menschen spielen zu viel, was für erhebliche Irritationen und Ablenkung von der eigentlichen Arbeit sorgt, weswegen sie von Psychologen in Assessment-Centern gerne ausgesiebt werden. Gerade diese Menschen jedoch braucht ein Unternehmen, weil sie der „Motor“ für Innovationen und Neuerungen sind. Sie wurden in der Vergangenheit leider zu Unrecht immer ausgesiebt, weil die Arbeits – und Organisations - Psychologie es bisher nicht verstanden hat, diese zu „führen“, bzw. sich aus angeblich „ethischen“ Gründen Psychologen sich weigern, diese alte, hohe „Kunst der Menschenführung“ zu erlernen und zu lehren. Menschenführung wird in Deutschland seit den schockierenden Ereignissen der 40er Jahre nicht mehr gelehrt.

Der Mensch übernimmt die impliziten Regeln vieler Gedankengebäude, von Theorien, Gleichnissen, Axiomensystemen, Methoden, Strategien (Bibel, Harry Potter, Fußball Bundesliga, Management-Bücher ...) in sein gedankliches Bild von der Wirklichkeit (*gedankliche Welt, Realität*), und handelt danach, obwohl weder die Ausgangsbedingungen (implizite Logiken der Situation, des menschlichen Daseins), noch die Ziele (z.B. die impliziten Logiken der unternehmerischen Zielsetzung) vergleichbar sind.

Theorien sind unsere gedankliche Ordnung in der schier unbegrenzten Zahl von möglichen Zusammenhängen, bzw. Logiken, wobei Logik die Lehre der bedingten und unbedingten Folgerichtigkeiten sei. Es liegt in der Natur der Sache, daß jeder Mensch, der für sich eine „Ordnung“ gefunden hat, diese für absolut korrekt hält. Sie passt nur fast nie auf die Denkschemata anderer, deren Beobachtungen aus anderen Blickwinkeln andere Zusammenhänge aufzeigen. (*Churchill: „Traue keine Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast“, - Statistiken basieren auf Theorien, Behauptungen von logischen Zusammenhängen, die zuerst aufgestellt werden, um sie hinterher durch Nachzählen zu belegen*). Worin also liegt der Unterschied zwischen Theorie, theoretischen Zusammenhängen, und tatsächlichen Zusammenhängen in der Realität?

„Implizite Logiken!“ Beobachtbar sind implizite Logiken beim Fußball. Wer sich nicht für Fußball interessiert, keine Abseitsfallen, Strategien, Taktiken in dem Durcheinander erkennt, der sich nicht im Regelsystem des Fußballes und der Bundesliga, EM, WM, Champions League auskennt, für den ist Fußball nur ein hin-und her gekicke. Wer aber alle Regeln kennt, der hat bei der Beobachtung des Fußballspiels dauernd neue Erkenntnisse, springt auf, schreit „Toor!“, „Abseits!“, „Foul“. Die „verletzte“ Regel leuchtet vor seinem geistigen Auge auf. Obwohl Fußball nur mit wenigen Regeln auskommt, so entwickelt sich eine Dynamik, an der milliarden Menschen fasziniert beobachtend teilnehmen. Und auf den Grundregelwerken des Fußballs, den Regelwerken 1. Ordnung setzen die Regelwerke 2. Ordnung, wie Mann/Raumdeckung, Abseits, u.s.w. auf Regelwerke 2. Ordnung werden erst durch die Dynamik der Regelwerke 1. Ordnung freigesetzt, bzw. ermöglicht.

Immer dann, wenn Mitarbeiter mit ihrer Arbeit nicht mehr ausgelastet sind, bleibt Freiraum, sich auch um Klatsch und Tratsch zu kümmern. Nicht mehr das Regelsystem der Firma mit ihren impliziten Logiken ist Hauptgegenstand des Denktriebes, sondern andere Axiomensysteme, Regeln, „Spielchen“ treten in den Vordergrund und bestimmen maßgeblich das Denken. Die Arbeitsleistung nimmt rapide ab. Aufgrund von persönlichen, negativen Erlebnissen wird von nun an z.B. das Hauptaugenmerk darauf gelegt, wie man andere ärgern kann, die Firmen/ Unternehmenskultur fängt hierbei an, der Kontrolle zu entgleiten, neue, oft unbekannte Dynamiken bestimmen den Alltag.

In jedem Unternehmen existieren Hierarchien, aber auch sog. Nebenhierarchien, soziale Verbindungen, Sympathien, Antipathien, sprich Spielregeln sozialer Natur. Der Mensch mit seinen individuellen, persönlichen Qualitäten, ist teilweise in

seinem Verhalten vorbestimmt, kalkulierbar, determiniert. Er handelt und argumentiert stets nach seinen eigenen, „inneren Logiken“. Die Bindeglieder der „inneren Logiken“ der Individuen untereinander nennt sich *Mannschaftsgeist*, *Teamgeist*, *Firmenkultur*. Soziale Bindung unter Menschen und Tieren ist die „Erwartungshaltung der Erwartungshaltung“, eine Konditionierung, genaugenommen.

Die Art dieser Bindungen sind für Mensch nirgendwo direkt (z.B. aus der Konstruktion oder dem Regelwerk heraus) erkennbar, weil sie sich erst aus der Wechselwirkung / Interaktion ergeben.

Ein Beispiel, welches dies gut erläutert, ist ein Südseeinsulaner, dem Fußball erklärt wird. Er erfährt alles über die Regeln, die Funktion des Torwartes, der Stürmer, des Schiedsrichters, Strategien über Manndeckung, der verschiedenen Raumdeckungen, Abseitsfallen, u.s.w. Für uns vielleicht verwunderlich, fragt dieser jedoch nach dem Maskottchen, welches den „*Mannschaftsgeist*“ beisteuert, welches dafür sorgt, daß alle gemeinsam nach vorne stürmen, die gegnerische Deckung ausspielen, und das Tor fällt. Woher kommt die Begeisterung der Spieler, woher der Wille zur Zusammenarbeit, Pässe, Flanken zu spielen, woher die Begeisterung der Zuschauer, die ihre Mannschaft anfeuern?

Wer hier von „*Geist*“ redet, der begeht eigentlich einen *Kategorienfehler*, sprich falsche Verwendung eines Wortes in dem Zusammenhang. Genauer betrachtet, ist der *Mannschaftsgeist* die *dynamische Entfaltung eines Regelwerkes*, sprich der Entfaltung der impliziten Logiken der Spielregeln des Miteinanders und auch der impliziten Logiken der Spieler selber, dem Jagdfieber, dem archaischen Jagdinstinkt, der uns noch in den Genen steckt, auch „Prinzip Agonalität“ genannt.

Das Zusammentreffen der impliziten Logiken erst entfaltet die Dynamik, den Mannschaftsgeist. Wie aus dem Nichts heraus z.B. entstehen auch weitere „Regelwerke“, welche auf nichts beruhen, als auf der Dynamik selber, und auch beobachtbar sind, wie z.B. die 4er-Kette, Manndeckung, u.s.w. Es sind hier also nicht die impliziten Logiken, welche mit den impliziten Logiken des situativen Kontextes wechselwirken, wie zum Beispiel der Flummi, welcher erst in Wechselwirkung mit den impliziten Logiken einer schiefen Ebene, z.B. einem Berg eine Dynamik entwickelt, wonach er – am Fuße des Berges angekommen – locker eine Eichentüre durchschlägt, siehe <http://www.little-idiot.de/teambuilding/ImpliziteLogiken.pdf>. Nein, es sind die impliziten Logiken der aus der Dynamik entstehenden Regelwerke, welche mit den psychologischen Eigenschaften, den Verhaltensmustern der Spieler wechselwirken! Die Spieler als „autonome Agenten“ können als Beobachter und Teamspieler die Manndeckung als „Prinzip“ erkennen, und auf die weitaus effektivere „Raumdeckung“ umstellen, und somit die gegnerische Mannschaft sich tot laufen lassen.... Genaugenommen ist es eine Reorganisation, die Veränderung der Art der Wechselwirkung der Art der prozessualen Abläufe zwischen zwei Mannschaften, wobei sich herausstellt, daß die eine Mannschaft mit ihrer Strategie erfolgreicher ist.

Auf Seiten der Zuschauer ist es das archaische Prinzip der Agonalität, des Wettbewerbs, ursprünglich aus dem gemeinsamen Jagen und dem Futterneid kommend, welches den Zuschauer „mitfiebern“ läßt. Beobachtbar ist dies z.B. auch im Tierreich, wenn Hunde anderen Hunden beim Jagen im Rudel zusehen. Beim Menschen ist ähnliches zu beobachten: „Seine Mannschaft“ spielt stellvertretend für ihn auf dem Platz, er identifiziert sich mit der Mannschaft und dem Mannschaftsgeist, er fühlt bzw. „fiebert“ mit, leidet oder freut sich, eine Projektion. Verantwortlich hierfür sind „Spiegelneuronen“, die erstmals bei den Makakenäffchen entdeckt wurden: Wenn sich eines im Rudel nach einer Nuß bückt, bücken sich alle anderen mit, auch ohne erkennbaren Grund. Ähnliches passiert im Reich der Menschen: Wenn ein Baby nicht mehr essen mag, so genügt es, selber den Mund aufzumachen, und – zack – ist der Löffel drin! Ein in den 80er Jahren in England durchgeführtes Experiment mit einem Menschenbaby und einem gleichaltrigen Adoptiv – Affenbaby mußte abgebrochen werden, weil das intelligentere Menschenbaby sich im Verhalten dem weitaus dümmere Affenbaby anpasste, sich auf der Brust herumtrommelte und – u.a. partout nicht reden lernen wollte. Wenn wir Leid sehen, leiden wir mit; wenn wir Freude sehen, freuen wir uns mit – dieses Einfühlungsvermögen nennt man auch Empathie, es ist auf Spiegelneuronen im Vorderhirn zurückzuführen, wovon einige Menschen - erblich bedingt - viel mehr besitzen.

Der alte Spruch: „*Das Ganze ist mehr, als die Summe seiner Einzelteile*“ ist erklärbar geworden, wenn man nicht mehr statisch denkt, sondern dynamisch/prozessual, wobei der Ablauf der Prozesse durch Regeln in seine vorgesehenen Bahnen gelenkt wird, bzw. begrenzt wird. Jedes Fußballspiel verläuft immer geringfügig anders, nichts ist vergleichbar. Aus einer Vielzahl von impliziten Regeln der Fußballer selber, sprich ihren menschlichen Eigenschaften, ihrem Geschick im Umgang mit dem Ball, und dem Regelwerk des Fußballs selber ergeben sich dann weitere implizite Regeln des Systems, sprich Strategien, Taktiken, u.s.w. Die Regeln des Systems, sprich die Dynamik des Zusammenwirkens der Spieler werden als „*Mannschaftsgeist*“ bezeichnet. Obwohl Firmenlogo, „corporate identity“ nichts anderes sind, als Symbole des Mannschaftsgeistes, so stehen viele Firmenchefs oder Abteilungsleiter etwas ratlos da, wenn sich das „Zusammenspiel“ der Individuen „Mitarbeiter“ nicht einstellen will.

Wie nun die Mitarbeiter untereinander verbunden sind, das ist von der Unternehmensführung durchaus gestaltbar. Wird nichts getan, so bestehen die gedanklichen Verbindungen zwischen Mitarbeitern hauptsächlich aus Spielchen, wie man dem anderen wieder eines auswischen kann, Mobbing hält Einzug, Reaktanz, Leistungsverweigerung, u.s.w. treten auf.

Es gibt viele, bewährte Methoden, Menschen wieder unter anderen Aspekten gedanklich zu „verbinden“, z.B. Workshops, die den Teamgeist fördern, bzw. wieder „bewußt“ machen, daß alle ein Team sind, Teambesprechungen, die genau diese beschriebenen Mechanismen offenlegen und allen gemeinsam diese Dynamiken der Verbindung der impliziten Logiken bewußt machen.

Achtet man nicht darauf, welcher Art die Verbindungen der Mitarbeiter untereinander sind, welche persönliche Eigenschaften von Mitarbeitern eine ungünstige, nicht gewollte Dynamik entfalten, so gerät der Teamgeist aus den Fugen, er verschwindet. Genau das ist der Moment, wo Mitarbeiter sich menschlich nicht mehr wohl fühlen, sich als Einzelkämpfer empfinden, und sich gegenseitig das Leben schwer machen. Die Arbeitsleistung nimmt in Extremfällen bis auf Null ab, innere Kündigung und gedankliche Auswege aus den Pattsituationen werden gesucht, Krankschreibung erfolgt.

Kein Mensch ist auf bestimmte Weise „determiniert“, von Geburt an. Kinder und Jugendliche lassen nichts unversucht, spielerisch Erfahrungen zu sammeln, sprich herauszufinden, welche impliziten Logiken in den Wechselwirkungen zwischen sich, den anderen Individuen (Systemen), und den Regeln der Gesellschaft stecken. Mensch wird erst durch seine „Erfahrungen“, also Erkenntnisse über die ungeschriebenen Regeln, „vernünftiger“. Diese Erkenntnisse liefern Methoden, mit solchen Pattsituationen umzugehen zu können. Sog. „Familienaufstellungen“ bzw. „Firmenaufstellungen“ machen den Teilnehmenden diese inneren Dynamiken leider nur bewußt, können aber nichts ändern. Menschen sind bei dem Zusammentreffen von „inneren Logiken“ der Individuen erkenntnismäßig fast immer überfordert. Sie verstehen die daraus resultierenden Dynamiken (ungeschriebene Regelwerke) nicht, weil sie weder die inneren Verhaltenslogiken ihres Gegenüber kennen, noch genügend Erkenntnisse haben, wie Verhaltensmuster entstehen, die sich aus dem dynamischen Wechselspiel ergeben. Mit welchen Methoden man ungünstige Dynamiken verhindert, sprich Konfliktlösungs- bzw. Verhinderungsmechanismen werden kaum beherrscht.

Ein Flummi, z.B. besitzt als innere Logik die Eigenschaft, daß er beim Auftitschen die kinetische Energie kurz aufnimmt, und dann fast vollständig wieder abgibt - der Flummi springt hoch. Die Implizite Logik eines Berges ist, daß er eine große, schiefe Ebene ist, und die Erdanziehungskraft nach den Regeln des Kräfteparallelogramms auch noch in eine Kraft, die seitwärts wirkt, zerlegt. Beide impliziten Logiken zusammen jedoch setzen eine unglaubliche Dynamik frei, nämlich genau dann, wenn man den Flummi vom Berg herunterrollen läßt. Wild hin- und herspringend entwickelt er eine zerstörerische Kraft, sobald er, unten angekommen, auf eine Scheibe trifft, welche aufgrund ihrer eigenen „inneren Logiken“ - zerbricht. Dementsprechend besitzen die Fußballspieler eigene „implizite Logiken“, Qualitäten, die über einfache Axiome = Spielregeln miteinander verbunden sind. Es entwickelt sich aus einfachen Regeln eine unglaubliche Dynamik, die überall in der Welt als „Mannschaftsgeist“ bekannt ist, deren Symbol das Maskottchen ist. Bei allen Firmen ist es das *Firmenlogo*, welches den *Mannschaftsgeist symbolisiert, corporate identity* oft auch genannt. Viele Firmen haben eigene Abteilungs-Fußballmannschaften, mit Pokalen und Abzeichen, die allesamt einen Mannschaftsgeist symbolisieren. Sogar einzelnen Produkten ist ein Symbol zugeordnet, wie man bei Tux - Pinguin, dem Linux - Maskottchen sehen kann, oder dem GNU, welches den Mannschaftsgeist der Produzenten freier Software symbolisiert.

Über unsichtbare, „implizite Logiken“ sind Menschen untereinander verbunden. Implizite Verhaltenslogiken, Teamgeist, Mitdenken, Gemeinschaftsgefühl, Umgangsformen, gemeinsame Rituale - genaugenommen alles „Spiele“ - verbinden Menschen miteinander, wobei oft rekursive, sowohl sich positiv als auch negativ verstärkende Effekte auftreten. Sich gegenseitig genau zu kennen schafft keine Verletzbarkeit, sondern eher im Gegenteil - es schafft Vertrauen. Jemanden, den man privat nicht kennt, dessen Umfeld, Freundeskreis man nicht kennt, kann man nicht vertrauen. Auch wenn man nicht weiß, welche „Spielchen“ dieser mag, welche Trigger dieser besitzt, so meint man, einen fremden Menschen vor sich zu haben. Aalglatte Menschen, welche in Führungsaufgaben oftmals eingesetzt werden, tun zwar problemlos ihre Arbeit, jedoch sind sie kaum in der Lage, Mitarbeiter zu „kreativen“ Leistungen zu motivieren.

Verletzungen in der Gruppe im Team entstehen immer dadurch, daß Menschen das Bedürfnis haben, Reaktionen beim Arbeitskollegen „herauszukitzeln“, mit dem eigentlichen Ziel, ihn besser kennen zu lernen, ihn besser einschätzen zu können. Mobbing ist eigentlich eine Form der Erkenntnisgewinnung, man tut etwas - erhält eine Reaktion, u.s.w. Leider nur - ist Mobbing eine sehr verletzende Art der Erkenntnisgewinnung, insbesondere dann, wenn Menschen nicht verstehen, warum, und sich persönlich angegriffen fühlen, und dementsprechend zurückschlagen. Kein Mensch ist von seiner Art her böse, wie oft unterstellt ist. Jeder ist in einem sozialen Umfeld eingebunden, hat Freunde, Sportkollegen, Familie, also viele positive Seiten. Es sind nicht seine impliziten, eigenen Verhaltenslogiken, die „Schuld“ sind, sondern es sind die für Mensch nicht sichtbaren Logiken der Interaktion mit anderen Menschen, die aus dem „Nichts“ (also ohne erkennbare Regelwerke) zu kommen scheinen. Diese Logiken ergeben sich ausschließlich aus der (starken oder schwachen) Kopplung von Systemen mit ihren eigenen, impliziten Regeln.

Fehlt in Unternehmen die Gelegenheit, sich auch privat zu begegnen, sich darüber persönlich kennen zu lernen, in Projektgruppen der anderen Art, z.B. beim gemeinsamen Floßbau, Grillen, Kennenlernspielen, u.s.w., bzw. auch die Einsicht, daß die Teilnahme daran aus beschriebenen Gründen sinnvoll ist (samt Familie), so gibt es keine Möglichkeit, das gedankliche Bild von seinen Kollegen zu korrigieren. Leider sind solche Methodiken, Pattsituationen wieder aufzulösen, heutzutage weder Gegenstand des Unterrichtes in Schulen, Universitäten, oder Ausbildung. Es gibt auch kein „Patentrezept“, solche Probleme zu lösen, sondern die Methoden ergeben sich automatisch aus den inneren Logiken der „Spielchen“, die miteinander gespielt werden. Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, eigenständig solche Probleme erkennen und auflösen zu können, muß Ziel jeder Unternehmensführung sein. Durch Erkenntnis dieser Problematiken selber, durch Nachdenken und entsprechendes Handeln sind diese Probleme lösbar. Systemveränderung durch Information, sprich Kognition, führt zu Systemveränderung durch Handeln, der Autopoiese. Die ist die Kunst der Mitarbeitermotivation. Mehr dazu, siehe die Bücher die Bücher von Maturana „Baum der Erkenntnis“, und Heinz von Förster, „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“.

Dieser Beitrag ist unter
<http://www.little-idiot.de/teambuilding/ImpliziteLogikenTeamgeist.pdf> nachzulesen.

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken

„Was **nicht** auf einer *einzigsten Manuskriptseite* zusammengefaßt werden kann, ist **weder durchdacht**, noch **entscheidungsreif**.“ (Dwight David Eisenhower, 34. Präsident der USA 1953-1961; *14.10.1890, † 1969)