

Dieser Artikel ist erschienen in:

**Managerie 5. Jahrbuch Systemisches Denken und Handeln im Management  
Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 1999**

*„Du kannst noch so lange an der Olive  
zupfen, sie wird deshalb nicht früher  
reif.“*

*(Toskanisches Sprichwort)*

Jürgen Berger  
Dietmar Simon

## **Die Veränderung der Veränderungsorganisation**

Erfahrungen und Erklärungsversuche aus einem Selbstversuch zur Teamorganisation

Gliederung:

1. Vorspann
2. Erfahrungen: Die TQM-Story
  - 2.1 Das System in der Installierungsphase: Der Anfang der Geschichte
  - 2.2 Das System in der Startphase: Die Differenzierung der Veränderungsorganisation und die beginnende Teamorganisation
  - 2.3 Das System in der zweiten Phase: Die Veränderung der Veränderungsorganisation
  - 2.4 Das System in der dritten Phase: Abschluß und Neustart
3. Erklärungsversuche
  - 3.1 Voraussetzungen für eine gelingende Teamorganisation – die Frage der Steuerung
  - 3.2 Alte mentale Modelle und eine neue Organisationsform - das Lernen im Team
  - 3.3 Herausforderungen an die Teams und an die Person - das Lernen der Organisation
4. Fazit

# 1. Vorspann

Teamorganisation und Selbststeuerung sind derzeit oft gebrauchte Begriffe, wenn es um die Benennung von zukünftigen Organisationsformen geht. Im von Komplexität und Unsicherheit geprägten Kontext von Organisationen, erhofft man sich dadurch Lösungsmodelle und Effekte, die helfen können, die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Was in der Theorie oft so klar und einleuchtend beschrieben wird, ist in der Praxis oft verbunden mit langwierigen, mühsamen und kapazitätsintensiven Prozessen der Organisationsentwicklung. Aber auch der Erfolg zeigt sich in der Praxis in einer besonderen, oft nicht vorhersagbaren Weise. Der Weg zu einer funktionierenden Teamorganisation ist also ein Weg mit Höhen und Tiefen, mit Phasen des Erfolgs und Mißerfolgs. Insbesondere aber vermittelt er den Teams und den Einzelnen die ihn gehen, eine Fülle an Erfahrungen, die sie alleine nie hätten machen können.

Im Rahmen eines großen Veränderungsprojektes für den Entwicklungsbereich der Mercedes-Benz AG waren wir, mit vielen anderen Kolleginnen und Kollegen, als interne Berater eingesetzt. Neben dem komplexen Projektauftrag, war für uns auch die Entwicklung des Beratersystems, also die Veränderung der Veränderungsorganisation von besonderem Interesse. Und hier hatten wir Gelegenheit Teamorganisation und Selbststeuerung als Betroffene, sozusagen im Selbstversuch, zu gestalten, zu erleben und mitunter auch zu erleiden.

Die Entwicklung dieser Veränderungsorganisation, und die Erfolge und Probleme im Kontext eines hierarchisch organisierten Unternehmens, wollen wir hier beschreiben. Dabei werden wir auch unsere persönlichen Erklärungsmodelle mitliefern: wie wir es uns erklären, daß es so geworden ist, wie es geworden ist.

## 2. Die TQM-Story

### 2.1 Das System in der Installierungsphase: Der Anfang der Geschichte

#### Der Auslöser

Ein junger Manager wird nach mehrjährigem Auslandsaufenthalt zum Vorstand des Entwicklungsbereiches berufen. Für das Unternehmen steht die Zertifizierung nach DIN ISO 9000 auf dem Programm. Er möchte jedoch mehr als eine Zertifizierung, in der die Geschäftsprozesse nur beschrieben werden. Sein Ziel ist es, daß in einem ganzheitlichen TQM-Prozeß (Total-Quality-Management-Prozeß) zum einen die Geschäftsprozesse optimiert und zum anderen die beteiligten Personen, Führungskräfte und Mitarbeiter, qualifiziert und voll am Prozeß der Veränderung beteiligt werden (vgl. Ziegler 1997, S. 425 ff).

Er findet einen externen Berater, der den Veränderungsprozeß in Angriff nehmen will. Dessen Prozeßanlage ist zweigleisig angelegt: die Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse und parallel dazu die Entwicklung der Human Resources. Dazu sind

vom externen Berater für beide Themenfelder eng strukturierte Prozessschritte und detaillierte Prozesselemente vorgesehen.

### **Die Installation einer Veränderungsorganisation**

In mehreren Informationsveranstaltungen werden die Führungskräfte des Entwicklungsbereiches durch den externen Berater mit der Prozessidee bekanntgemacht und haben Berührung mit der anderen Kultur. Hierbei werden erste Erwartungen und Zumutungen an die Führungskräfte laut, in bezug auf zu änderndes Führungsverhalten, optimieren der Geschäftsprozesse, neue Formen der Zusammenarbeit und resultierend daraus, eine höhere Kundenorientierung.

Der Aufbau einer großen internen Veränderungsorganisation wird geplant. Zur Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse werden etwa 25 hauptamtliche Prozessberater, etwa 50 nebenamtliche Unterstützer und etwa 500 nebenamtliche Multiplikatoren vorgesehen. Zur Entwicklung der Human Resources sollen etwa 25 hauptamtliche Trainer, aufgeteilt auf zunächst 4 Trainingsreihen, eingesetzt werden. Für die 8500 Mitarbeiter des Entwicklungsbereiches wird damit ein Veränderungsprozeß begonnen, mit bis dahin nicht vorstellbarer Kapazität für Unterstützung und Qualifikation.

Die Auswahl der hauptamtlichen Prozessberater und Trainer wird vorwiegend vom externen Berater gesteuert. Im Entwicklungsbereich werden nun Mitarbeiter und Führungskräfte gesucht, die bereit sind, in diesem Projekt hauptamtlich mitzuarbeiten. Dazu muß allerdings die bisherige Aufgabe abgegeben werden. Als Gegenleistung werden für die zukünftigen TQM-Mitarbeiter ein intensives Qualifizierungsprogramm, eine spannende und erfahrungsreiche Arbeit im TQM-Projekt sowie eine interessante und eventuell auch höherwertigere Anschlußaufgabe in Aussicht gestellt.

Nachdem die vorgesehenen Stellen besetzt sind, beginnen die Prozessberater und Trainer intensive und vom externen Berater gestaltete und begleitete Qualifizierungsprogramme.

Betrachtet man diese Anfangsphase, so lassen sich zwei wesentliche Merkmale beschreiben: Zum einen ist die Prozessanlage hoch strukturiert mit zentraler Steuerung durch den externen Berater, und zum anderen ist die Fragmentierung der Projektorganisation erkennbar.

### **Steuerung und Kommunikation**

Die vom externen Berater nachhaltig wahrgenommene zentrale organisatorische und inhaltliche Steuerung, sowie die hochstrukturierte Prozessanlage, vermitteln dem Vorstand als Prozesseigner Sicherheit am Beginn dieses großen Projektes. In enger Abstimmung mit dem externen Berater, nutzt der Prozesseigner dessen Erfahrung und Überzeugungskraft, um diesen Prozeß kraftvoll anzuschieben. Entsprechend intensiv ist die Kommunikation zwischen Prozesseigner und externem Berater und zwischen externem Berater und TQM-Organisation. Das Steuerungsprinzip ist eher hierarchisch geprägt: wesentliche Vorgaben und Entscheidungen gehen vom externen Berater aus, die nach und nach hinzukommenden Projektmitarbeiter sind eher in der ausführenden Rolle und die Führungskräfte des Entwicklungsbereiches werden über die Veränderungsabsichten informiert.

## **Fragmentierte Projektorganisation**

Die hochstrukturierte Prozeßanlage führt zu einer differenzierten inneren Projektstruktur. Es gibt die Gruppe der Prozeßberater und die Gruppe der Trainer mit jeweils unterschiedlichen Zuschreibungen bezüglich Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten, und es gibt unterschiedliche Rekrutierungsverfahren für Trainer und Prozeßberater.

Die Trainer wiederum sind in vier themenbezogene Untergruppen unterteilt: Die Trainer für die Trainingsreihen „Führen von Mitarbeitern“, „Integratives-Team-Management“, „Transfer-Moderation“ und „Visionäres Management“.

Die fachliche und disziplinarische Leitung der Trainer wird von einem Trainersprecher wahrgenommen, der selbst wiederum Mitglied einer Untergruppe ist. Nachdem die Trainer und Prozeßberater eingesetzt waren, wird zur Leitung der gesamten Projektorganisation (Prozeßberater und Trainer) ein interner Prozeßmanager vorgeschlagen und ernannt. Der Prozeßmanager kommt aus dem Kreis der Führungskräfte des Entwicklungsbereiches und nimmt diese Aufgabe zusätzlich zu seinen bisherigen Linienaufgaben wahr.

Die Herkunft der Trainer ist unterschiedlich: Sie kommen aus dem Kreis der Führungskräfte oder der Trainer und Berater, sie sind Mitarbeiter aus der Entwicklung oder aus anderen Unternehmensbereichen. Die Zuordnung der Trainer zu den Trainingsreihen orientiert sich an ihren Vorerfahrungen und an der hierarchischen Herkunft. Da gibt es die Trainer für „Visionäres Management“, die ein Programm zur Förderung der Führungskräfte in ihrer eigenen Persönlichkeitsentwicklung und Innovationsfähigkeit anbieten. Die Trainer für „Führen von Mitarbeitern“ vermitteln in der zweiten Trainingsreihe für Führungskräfte, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Führung und zum Umgang mit Mitarbeitern. Die Trainingsreihe „Transfer-Moderation“ wird für alle Mitarbeiter des Entwicklungsbereiches angeboten, und hat zum Ziel, die Besprechungskultur und Problemlösekompetenz im Entwicklungsbereich zu verbessern. In der Trainingsreihe „Integratives-Team-Management“ werden den 500 TQM-Multiplikatoren neue Inhalte zur Teamarbeit und Teamsteuerung vermittelt. Die Identitätsfindung der beteiligten Personen beginnt in den jeweiligen Untergruppen.

## **Erwartungen, Zumutungen und Versprechen an die einzelnen Projektmitarbeiter**

In dieser Anfangsphase muß der Prozeß angeschoben werden. Nachdem der Vorstand sich für einen Berater entschieden hat, akzeptiert er die vorgeschlagene Prozeßanlage und Projektorganisation.

Damit entstehen Herausforderungen an jeden einzelnen der zukünftigen Projektmitarbeiter: „Kann ich unter diesen Bedingungen mitmachen? Bin ich bereit, das Risiko zu tragen und mich voll, in einem in diesem Ausmaß noch nicht erlebten, Projekt zu engagieren? Welche Chancen sind für mich damit verbunden?“ Da zu Beginn die Untergruppen noch nicht gebildet und entwickelt sind, muß jeder zukünftige Projektmitarbeiter diese Fragen für sich selbst, als Einzelperson klären. Für den Einzelnen ist das Loslassen bezogen auf alte Aufgaben und Sicherheiten angesagt. Dies ist durchaus neu für wohlbestallte Fach- und Führungskräfte. Es gilt, sich einzulassen auf unbekanntes Terrain und unbekannte Leute und es steht ein Projekt an, das explizit gegen die bisherige Organisation und Hierarchie steht. Gleichzeitig sind Fragen der

persönlichen Qualifikation und Kompetenz zu klären, Fragen der eigenen Standortbestimmung und der Behauptung im Feld.

Die Menschen im Projekt werden rekrutiert aus verschiedenen Motivationen heraus: Das Projekt wird als Sprungbrett für die eigene Entwicklung in der Organisation (Karriere) gesehen, die Möglichkeit der Selbstverwirklichung (raus aus dem Alltag, Vergrößerung des goldenen Käfigs, Innovationsdrang) scheint sich zu eröffnen, oder ein Handlungsmuster als Helfer oder Retter ist maßgeblich für das Interesse sich hier zu engagieren.

Entsprechend seinen Erwartungen vertraut jeder Einzelne in dieser Phase der Organisation und den explizit oder implizit geäußerten (oder auch nur vermuteten) Zusagen über die Förderung, Weiterentwicklung und zukünftigen Verwendung der eigenen Person.

## **2.2 Das System in der Startphase: die Differenzierung der Veränderungsorganisation und die beginnende Teamorganisation**

### **Die ersten Schritte**

Eine Großveranstaltung mit allen 8500 Mitarbeitern des Entwicklungsbereiches markiert den offiziellen Start des TQM-Projektes. Vorstand und Direktorenkreis erläutern ihre Erwartungen und ihre eigene Veränderungsbereitschaft. Der TQM-Prozeß wird für die Mitarbeiter des Entwicklungsbereiches in seiner ganzen Wucht zum erstenmal sichtbar.

Für das Themenfeld „Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse“ sieht die Prozeßanlage vor, daß zunächst alle Mitarbeiter des Entwicklungsbereiches über die Analyse ihres eigenen Arbeitsplatzes in das TQM-Vorhaben integriert werden. Anschließend sollen im Rahmen einer Gesamtprozeßanalyse die Geschäftsprozesse über die Bereichsgrenzen hinweg analysiert und optimiert werden. Die Gruppe der Prozeßberater beginnt zusammen mit den Prozeßunterstützern und Multiplikatoren damit, diese Prozeßschritte zu organisieren, straff zu steuern und mit den Mitarbeitern des Entwicklungsbereiches durchzuführen. Vom externen Berater kommen die Vorgaben zu Methode und Vorgehen. Über dessen enge Ankoppelung zum Prozeßeigner vermittelt er den Prozeßberatern emotionale Unterstützung und die ihm zugeschriebene Macht. Die mittleren Führungskräfte des Entwicklungsbereiches sind noch kaum in den Prozeß einbezogen und die Prozeßberater geraten damit zunehmend in die Rolle einer Ersatzorganisation. Der Projektfortschritt wird über Maßnahmenkataloge, Statistiken über gefundene und umgesetzte Maßnahmen erfaßt und über die Prozeßberater an das Topmanagement berichtet.

Im Themenfeld „Human Resources“ beginnen die Trainer entsprechend der Schwerpunkte ihrer vier Trainingsreihen mit dem Qualifizierungsprogramm für Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Prozeßanlage sieht vor, daß die Trainingsreihen für die angesprochenen Zielgruppen flächendeckend durchgeführt werden. Das bedeutet, daß zum Beispiel alle Führungskräfte die Führungstrainings und alle Mitarbeiter das Training „Transfer-Moderation“ durchlaufen sollen. Dabei treten erste Konflikte bezüglich

Freiwilligkeit der Teilnahme auf, die dazu führen, daß in den Trainerteams erste Auseinandersetzungen über die Rolle der Trainer im TQM-Prozeß stattfinden.

### **Prozeßentwicklung und Steuerung**

Auch in dieser Phase des Projektes setzt sich zunächst die intensive inhaltliche Steuerung durch den externen Berater fort. Für die Prozeßberater wird dies erlebt durch Vorgabe von Methoden und Vorgehen bei der Optimierung der Geschäftsprozesse, für die Trainer durch die von extern vorgegebenen Inhalte der Trainingsreihen.

Die zu Beginn schon wahrnehmbaren Grenzlinien werden deutlicher: die Gruppe der Prozeßberater auf der einen und die Gruppe der Trainer auf der anderen Seite. So wie die Prozeßberater zunehmend die Rolle der „Macher“ einnehmen, besetzen die Trainer die Rolle der „Unterstützer“. Diese Unterschiedlichkeit in der Aufgabenwahrnehmung wird von den Gruppen jedoch nicht als Bereicherung und positive Ergänzung gewertet, sondern führt in der eigenen Identitätsfindung eher zur Abgrenzung.

In der Gruppe der Trainer beginnen nun erste Schritte der Selbstorganisation. Eine Sprecherrunde wird geschaffen, die vom Trainersprecher geleitet wird, und in der aus jeder der vier Untergruppen ein Teamsprecher bzw. Teamleiter entsandt ist.

Aber auch hier zeigen sich weitere Unterschiede: die einzelnen Untergruppen geben sich unterschiedliche interne Regeln. Erkennbar wird dies zum Beispiel daran, wie die interne Steuerung und der Anschluß an die Organisation von den einzelnen Untergruppen unterschiedlich gestaltet wird. Zwei Teams (Integratives-Team-Management und Transfer-Moderation) haben ihre Sprecher (nicht Leiter) bezogen auf einen begrenzten Zeitrahmen festgelegt und versuchen für sich das Steuerungsprinzip „Aushandeln im Kontakt“ zu leben. Die anderen beiden Teams (Führen von Mitarbeitern und Visionäres Management) haben das traditionelle Modell des Teamleiters mit dem Steuerungsprinzip „hierarchisches Modell“ gewählt. Verbunden damit sind jeweils die Zuschreibungen der anderen Gruppen, wie „das ist ja nahezu wieder hierarchische Führung“ und „dort geht es ja pseudo-demokratisch zu“. Diese Unterschiedlichkeit in der internen Gestaltung und Organisation der Untergruppen und die in den einzelnen Gruppen laufende Identitätsfindung verstärkt in dieser Phase die Fragmentierung der Gruppe der Trainer.

Verstärkt wird diese Differenzierung auch durch die in den einzelnen Teams unterschiedlich laufende Teamentwicklung. Zwei Trainingsreihen beziehen sich auf die Führungskräfte und zwei Trainingsreihen haben ihre Schwerpunkte in der Qualifizierung der Mannschaft. Eine leistungsfähige Teamstruktur entwickelt sich zuerst in den Trainerteams der beiden letztgenannten Trainingsreihen. Diese bringen als erste eine stimmige und sichtbare Teamentwicklung im eigenen Team voran. Mit allen dazugehörigen Implikationen: deutliche Identität als ITM-Trainer, beziehungsweise TM-Trainer, deutliche Grenze zu den anderen Teams (auch zu den Trainerteams), präsenste Auftritte in der TQM-Organisation, Eigenmarketing und eigenverantwortliche Entwicklung neuer Trainings- und Beratungsangebote. Den Gruppen bringt das jeweils den Ruf, eine sehr homogene und kompetente Truppe zu sein, mit hoher Professionalität und Wirkung in ihrem Fachgebiet. Es entsteht ein Maximum an Einfluß, den Teams, auch wenn sie nicht mit hierarchischer Macht ausgestattet sind, nur durch ihre geschickte Art von Interventionen und Mut erreichen können.

Diese Teamentwicklungsprozesse haben natürlich ihren Preis. Interne Teambuildingprobleme sind aus eigener Kraft zu lösen. Es gibt keinen „Teamleiter als Mädchen für alles“, der zum Beispiel unbequeme Verhaltensweisen einzelner Teammitglieder zurechtzurücken hat. Es muß zuerst eine gemeinsame Verständigungsebene entwickelt werden, Rollenklarheit muß entstehen und der Platz der Einzelnen im Team muß gefunden werden. Dieser, mitunter auch mühsame und zeitintensive, Teambuildingprozeß wird unterstützt durch externe Supervisoren. Was zu Beginn eher als Zeitverzögerung erscheint, führt jedoch zunehmend zu einer hohen Arbeitsfähigkeit der Teams. Das Team vermittelt dem Einzelnen Sicherheit, das Gefühl von gemeinsamen Werten und Verstehen, aber es erwartet auch von ihm überdurchschnittlichen Einsatz für die „Sache“ und für das Team. Durch diese immer enger werdende, Sicherheit vermittelnde Verbindung des Einzelnen mit seinem Team, steigt die Bereitschaft des Einzelnen sich zu verändern stark an und die Veränderungsgeschwindigkeit der Teams und ebenfalls. Die Teams beginnen jetzt Innovationen zu entwickeln. Aus den Teams heraus werden neue Qualifizierungen zur Weiterentwicklung der Einzelnen angestoßen, neue Projekte in Angriff genommen und neue Produkte entwickelt. Alles aber weitgehend begrenzt auf das jeweilige Team und fast ausschließlich mit Kollegen aus dem eigenen Team. Die Gesamtorganisation gewährt diese Ansätze der Selbststeuerung, obwohl sie dem klassischen hierarchischen Modell entgegenstehen, erhält sie doch dadurch Einsatz- und Risikobereitschaft der Einzelnen, die sie ohne den „Umweg“ über das Team nie erschließen könnte.

Die Gesamtsteuerung für die Gruppe der Trainer entwickelt sich in dieser Phase zunehmend dahin, daß die einzelnen Trainerteams mit dem Trainersprecher ihre Teamziele vereinbaren, und daß sie über ihre Teamsprecher oder Teamleiter an den Entscheidungen teilhaben. Die Ausgestaltung und Umsetzung erfolgt durch die Teams eigenverantwortlich, entsprechend ihrer unterschiedlichen internen Steuerungsmodelle. In der Sprecherrunde werden Entscheidungen getroffen und in regelmäßigen Trainervollversammlungen läuft der Austausch untereinander.

Die Situation stellt sich damit hoch komplex dar: In kurzer Zeit ist mit einer stark heterogenen Gruppe von Menschen (unterschiedlichste Qualifikation, Geschichte, Motivation, Rollenverständnis), für unterschiedliche Zielgruppen (Führungskräfte, Mannschaften) die Arbeitsfähigkeit zu erreichen und weiter zu entwickeln.

Der Umgang mit der Komplexität des Trainersystems gelingt in dieser Phase dadurch, daß, auf der Grundlage von Rahmenvereinbarungen, Aufgabe, Entscheidungskompetenz und Verantwortung dezentralisiert und weitgehend an die einzelnen Teams delegiert ist. Die Binnendifferenzierung ist jedoch noch eher klassisch, nach klar abgegrenzten Funktionalbereichen angelegt. Das für die Weiterentwicklung einer Organisation wichtige Zulassen oder Hereinholen von Beunruhigung gelingt innerhalb der Teams entsprechend dem Grad ihrer Teamentwicklung zunehmend (vgl. Wimmer 1997, S. 107 ff). Die dadurch entstehenden Signale der Teams nach außen werden jedoch von der TQM-Organisation auch als Bedrohung wahrgenommen und heftig quittiert.

Was in dieser Phase nur teilweise gelingt, ist die Übertragung der in den Teams gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse auf die Weiterentwicklung der gesamten TQM-Organisation und auf den Veränderungsprozeß.

## **2.3 Das System in der zweiten Phase: Die Veränderung der Veränderungsorganisation und die Fortführung der Teamorganisation**

### **Ein neuer Prozeßsigner**

Ungefähr ein Jahr nach Prozeßstart übernimmt der bisherige Vorstand ein anderes Aufgabengebiet und es kommt ein neuer Vorstand für den Entwicklungsbereich. Damit verliert das TQM-Projekt seinen Prozeßsigner aus der Startphase. Für die TQM-Mannschaft und für die Mitarbeiter und Führungskräfte des Entwicklungsbereiches stellt sich die Frage, ob und wie der neue Vorstand diesen Prozeß weiterführen wird. In einer großen Veranstaltung mit allen Führungskräften des Bereiches gibt dieser klar zu erkennen, daß er den begonnenen Veränderungsprozeß weiterführen will. Für die Gestaltung des Prozesses ergibt sich damit jedoch eine Veränderung: Nutzte der erste Prozeßsigner zur Erzeugung des Startschwungs stark die Erfahrung und Energie des externen Beraters, so holt sich der neue Prozeßsigner zunehmend argumentative Unterstützung vom Wettbewerb, zum Beispiel durch Benchmarkprozesse und er definiert eindeutige, meßbare Prozeßziele für die Umsetzungsphase. Für den externen Berater beginnt ein sukzessiver Rückzug aus dem Projekt (vgl. Ziegler 1997, S. 433).

### **Eine neue Aufstellung der Projektorganisation**

Nachdem die beschriebenen Gruppierungen (hier Prozeßberater, da Trainer mit Untergruppen) für eineinhalb Jahre zwar unter einem Projektdach gelebt, sich aber in ihrem unterschiedlichen Prozeß- und Rollenverständnis („Macher“ versus „Unterstützer“) auseinander entwickelt haben, wird die TQM-Organisation neu aufgestellt.

Die neue Ansage für die TQM-Organisation ist, sich zu einer Unterstützungsorganisation für die Linie zu entwickeln. Verantwortung und Vereinbarung der Veränderungsziele sollen jetzt direkt über die Führungsstrukturen des Entwicklungsbereiches laufen. Damit wird die Binnendifferenzierung der TQM-Organisation nach neuen Kriterien vollzogen. Die TQM-Teams werden entsprechend der Aufbauorganisation des Entwicklungsbereiches neu zusammengesetzt. Für jede der sechs Direktionen des Entwicklungsbereiches wird ein TQM-Team (jetzt „Marktteam“ genannt), bestehend aus Prozeßberatern und Trainern aus den verschiedenen Trainingsreihen, gebildet. Die alten Gruppierungen werden aufgelöst oder zumindest bezüglich ihrer Wirkung stark reduziert.

Aus dem schwierigen Übergang und der Auflösung der alten Strukturen, beginnen in den Marktteams mühsame Prozesse der Annäherung der sich inzwischen entwickelten unterschiedlichen Kulturen. Unterstützt wird dieser Entwicklungsprozeß für jedes einzelne Marktteam durch intensive Qualifizierungs- und Supervisionsprogramme, die von externen Experten für Organisationsentwicklung begleitet werden. Diese Teamentwicklungsprozesse führen auch hier zu autonomen, sich selbst steuernden, durch Sprecher vertretene Teams, mit hohem Zugehörigkeitsgefühl nach innen. Auch in dieser Phase haben sich die beteiligten Teammitglieder wieder in hohem Maß mit den für die Teamfähigkeit wichtigen Erfordernissen wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, methodische Kompetenz und Flexibilität auseinanderzusetzen (vgl. M. Frech 1998). Dies führt dazu, daß innerhalb der Teams eine zunehmend differenziertere Reflexion der eigenen Beraterrolle und des eigenen Beraterverhaltens gelingt. Es entstehen Ansätze zu kollegialer Supervision, und Beratertandems begleiten gemeinsam Projekte. Aus den Marktteams heraus werden, entsprechend der

Umsteuerung auf eine Unterstützungsorganisation, immer mehr Veränderungsprojekte im direkten Kontrakt mit den Führungskräften aus dem Entwicklungsbereich durchgeführt. Interessant ist auch hier wieder die starke Fragmentierung des Gesamtberatersystems, erkennbar zum Beispiel an den sich stark abgrenzenden Marktteams.

### **Herausforderung: Führung von Teams**

Als neues Steuerungsgremium wird ein Steuerkreis, bestehend aus Projektmanager, Trainersprecher, Leiter der Prozeßberater und Sprecher aus jedem Marktteam, installiert. Die für die Trainer bisher wichtige Sprecherrunde, verliert zunehmend an Bedeutung.

Dieser Steuerkreis hat eine anspruchsvolle Führungsaufgabe. Für das TQM-Gesamtsystem bildet der Steuerkreis die formale Verbindung zur Hierarchie in der Organisation, aber immer mehr Projekte laufen in direkter Vereinbarung zwischen Marktteam oder Berater und der Führungskraft im Entwicklungsbereich als Auftraggeber. Die installierten Teams entwickeln eine hohe Eigendynamik und Innovationskraft und, notwendigerweise durch die direkten Auftragsbeziehungen zum Kunden, starkes Streben nach Autonomie. „Jedes Subsystem entwickelt seinen „Eigensinn“ in Auseinandersetzung mit seinen jeweiligen Umwelten und orientiert sich primär an den eigenen zentralen Lebensfragen“ (Wimmer 1997, S. 120). Es zeigt sich, daß dies mit herkömmlichen Führungsinstrumenten nicht mehr steuerbar ist. Mit dem Entstehen der Teams, die sich selbst koordinieren ist ein Wechsel des Selbstverständnisses von Führung verbunden. Es entsteht ein Aufweichen von Ober-/Unterordnungsbeziehungen auch außerhalb der Teamgrenzen und die teamexterne Führung gerät schnell in das Dilemma, einerseits die Interessen der Gesamtorganisation, andererseits Teaminteressen abwägen zu müssen (vgl. Frech 1998). Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Lerngeschwindigkeit von Team und Organisation ist es für den Steuerkreis eine schwierige Aufgabe diese Balance zu halten. Es wird deutlich, daß es auch für den Steuerkreis erforderlich ist, aus der kulturellen Konkurrenztradition herauszutreten und damit zu beginnen, Elemente der Teamfähigkeit zu entwickeln. Zur Bearbeitung von Zielkonflikten und Unterschieden sowie zur Entwicklung tragfähiger Entscheidungen entsteht ein hoher Bedarf an Kommunikationsgelegenheiten. In den Punkten, in denen dies nicht gelingt, wird die Komplexität der Steuerung im Steuerkreis durch Fragmentierung reduziert.

## **2.4 Das System in der dritten Phase: Abschluß und Neustart**

Nach etwa drei Jahren offizieller Projektdauer wird der Abschluß der ersten Projektphase vorbereitet.

Das Topmanagement der Linie übernimmt die volle Gestaltungsverantwortung. Vom Topmanagement und einer Expertengruppe aus dem oberen Führungskreis wird intensiv an der Geschäftsprozeßneugestaltung und Strukturneugestaltung gearbeitet. Mit der Gesamtprozeßanalyse endet damit für die TQM-Organisation die zentrale TQM-Aufgabe. Sie ist reine Unterstützungsorganisation.

Intensive Überlegungen zum Nachfolgeprojekt TQM und dessen Organisationsform werden angestellt.

Im bisherigen Verlauf konnte erlebt werden, in welche Richtung sich eine komplexe Veränderungsorganisation bewegt, und daß eine zwar aufwendige, aber funktionierende Art von Steuerung des Gesamten, im Kontext von sich selbst steuernden Teams und von Hierarchie, gelingt. Im Raum eines hierarchisch organisierten Systems kann sich hier ein „heterarchisch“ oder zirkulär (Foerster u. Pörksen 1998, S. 86) organisiertes System mit nicht unbedeutender Wirksamkeit entwickeln. Verbunden damit ist jedoch, daß sich „tief verwurzelte Selbstverständlichkeiten hierarchischer Kontroll- und Steuerungsmuster auflösen. Der Wegfall dieser, in der Vergangenheit ungemein entlastenden Mechanismen erzeugt heute vielfach Folgeprobleme in Form von Überforderungssymptomen... In den meisten Fällen verfügen wir jedoch noch nicht über ausreichende Erfahrungen, Routinen und Strukturen, um mit diesem veränderten Steuerungsbedarf adäquat fertig zu werden“ (Wimmer 1997, S. 116). Leider leisten sich hierarchische Systeme noch keine dauerhaften Zumutungen dieser Art, auch wenn es den eigenen Entwicklungsprozeß wahrscheinlich nachhaltig beschleunigen würde.

### **3. Erklärungsversuche**

#### **3.1 Voraussetzungen für eine gelingende Teamorganisation – die Frage der Steuerung**

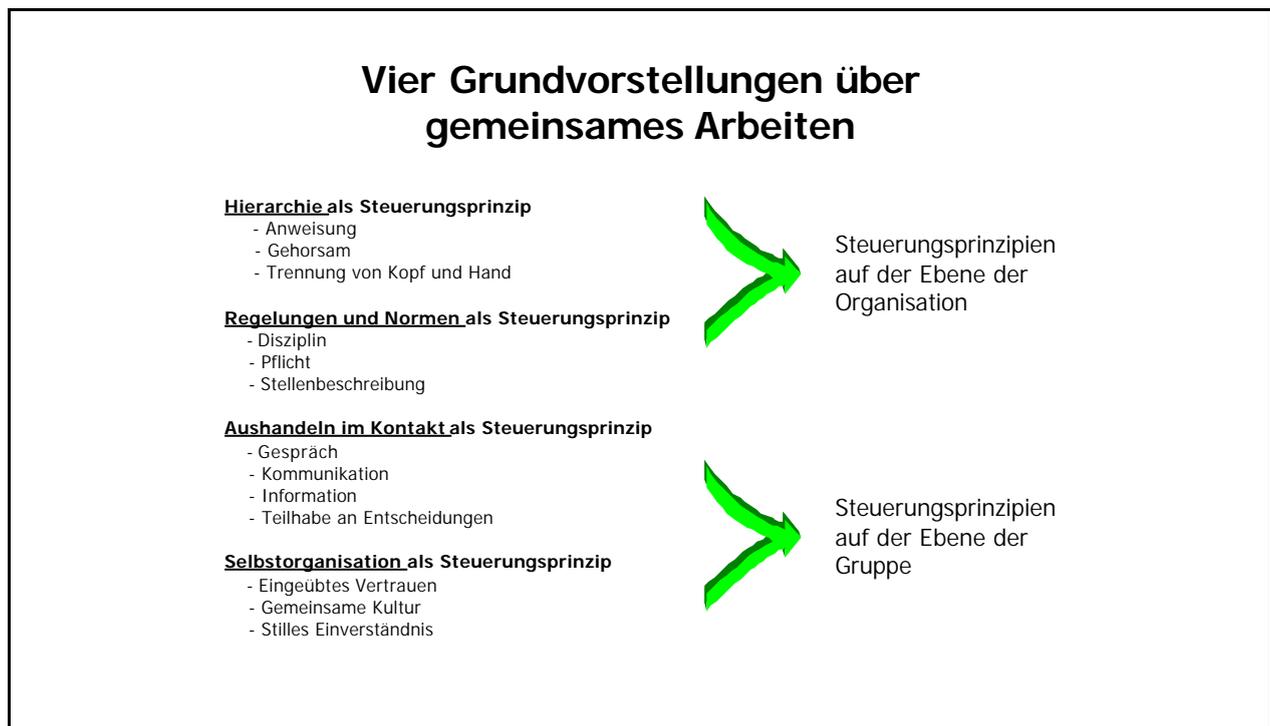
Der hier als Beispiel genannte Entwicklungsbereich bearbeitet einen äußerst komplexen Entwicklungsprozeß. Um ein neues Fahrzeug zu entwickeln, bedarf es Hundertschaften von Mitarbeitern, die zeit- und aufgabengerecht in diesen Entwicklungsprozeß integriert sein müssen. In der Organisation bilden sich diese Bedingungen ab, in einer hohen funktionalen Differenzierung und einer vielschichtigen Matrixstruktur mit Projekt- und Linienbereichen. Ein Veränderungsvorhaben für diesen Bereich erfordert seinerseits eine an diese Komplexität anschlussfähige Prozeßorganisation und Prozeßarchitektur.

Ein wichtiger und kritischer Erfolgsfaktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen ist, daß, neben der Optimierung der Geschäftsprozesse auch innovative soziale Formen (hier die Teamorganisation), sowie sichtbar und spürbar veränderte Verhaltensprinzipien und Verhaltensregeln entwickelt werden. Erfahrungen mit Veränderungsprozessen zeigen, daß dieses Entwickeln neuer Verhaltensalternativen sich nicht durch direktes Vermitteln von Methoden und Fakten erreichen läßt, sondern es kann nur durch neue Formen erlebter Interaktion angeregt werden. Damit wird die Form der Lehre zum eigentlichen Lehrstoff (Simon 1997, S. 153). Schon allein durch ihre Form als Teamorganisation und eine damit veränderte Art der Interaktion nach innen und nach außen, stellt eine sichtbare und funktionsfähige Veränderungsorganisation eine erhebliche Intervention in die bisherige Organisation dar. Vor diesem Hintergrund erscheint die Installation der TQM-Projektorganisation, in Form der beschriebenen Teamorganisation, als sinnvoller und logische Schritt, um diesen komplexen und im Voraus unüberschaubaren Veränderungsprozeß zu gestalten. „Das Team gilt als der Ort

schlechthin, an dem genau die Turbulenz produziert und bewältigt werden kann, die die Unternehmensorganisation ebenso lebendig wie steuerbar hält“ (Baecker 1993, S.180).

Die entstandene Teamorganisation im Trainerbereich unterscheidet sich in bezug auf Selbststeuerung, Reflexionsfähigkeit und Offenheit im Austausch erheblich von den bisherigen Organisationsformen im Entwicklungsbereich, sowohl in den Linienbereichen wie auch in den Produktprojektgruppen. Die Koppelung der Trainerteams untereinander und zur Entwicklung hin ist eher lose. Die interne Steuerung erfolgt über eine Sprecherstruktur und die gemeinsame Aufgabe und Herausforderung wird als ausreichend sinnstiftend und handlungsauslösend wahrgenommen.

Eine Herausforderung, die hier bald wahrnehmbar wird ist, daß eine solche Organisation eine neue Steuerungsqualität erfordert. Die Führungsaufgabe des Steuerkreises unterscheidet sich zur Führungsaufgabe in einer hierarchischen Organisation. Zum einen gilt es, adäquate Schnittstellen zur hierarchischen Organisation, insbesondere hin zum Auftraggeber und zu den Kunden in den Fachbereichen, zu gestalten. Zum anderen fordern die sich selbstorganisierenden Teams eine konsensuale Führung, die ihre Entscheidungen begründet und transparent macht (siehe Wimmer, S. 122 ff, 1998). Ebenso wird deutlich, daß die Motivation in sich selbststeuernden Teams, nur durch gleichberechtigtes Verhandeln unterschiedlicher Interessen dauerhaft erhalten und gefördert werden kann.

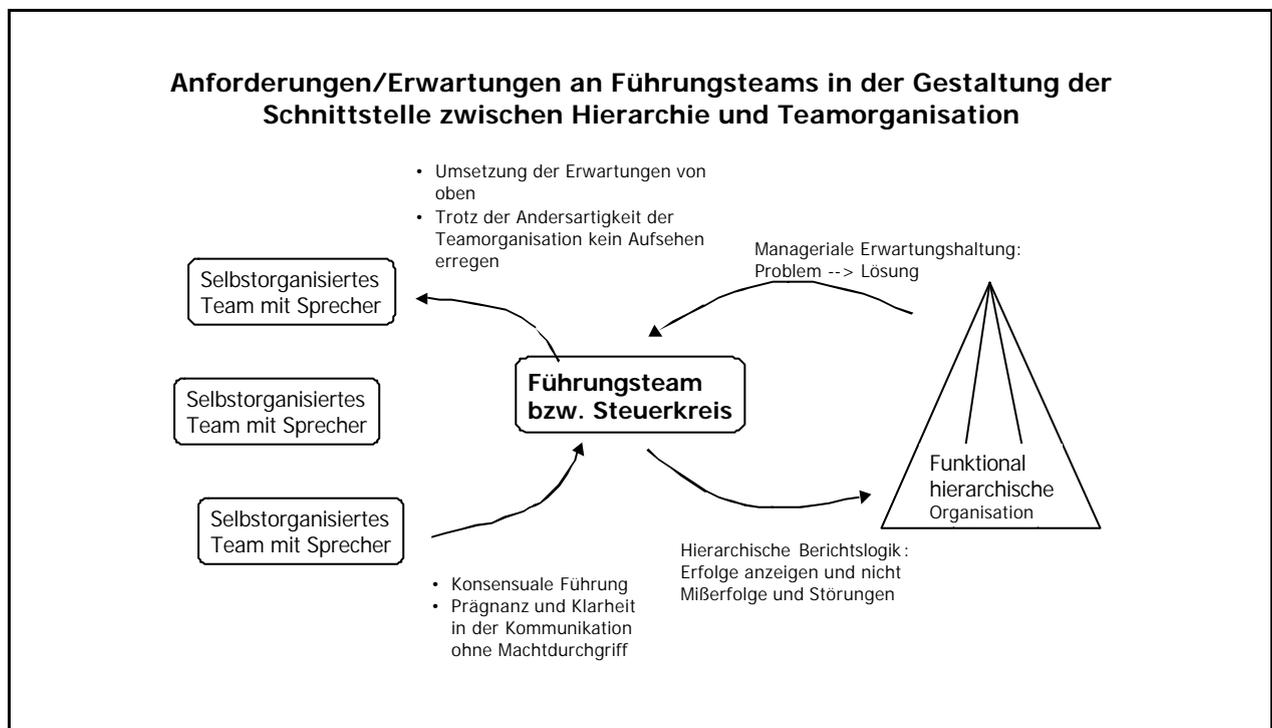


Der Steuerkreis befindet sich an der Schnittstelle zwischen der Logik der „klassischen“ Hierarchie und der Logik der Teams. Die Unsicherheit über die „richtige“ und „zielführende“ Vorgehensweise bei der Steuerung in dieser Struktur erhöht sich. Was ist hier richtig und was soll wie gefördert werden? Der Grad von Unsicherheit und Ambiguität wächst. Diese Situation erfordert eine neue Steuerungsqualität auf der Grundlage

veränderter Anforderungen an Konfliktfähigkeit, Problemlösungskompetenz und an das Kommunikationsverhalten des Steuerkreises.

In hierarchischen Organisationen gibt es hierzu wenig Vorerfahrungen. Der Schnittpunkt zwischen der klassischen Hierarchie und dem sich selbstorganisierenden Team ist unserer Meinung nach der kritische Erfolgsfaktor für eine Teamorganisation (sofern sich nicht das ganze Unternehmen vom hierarchischen Steuerungsmodell entfernt).

Das Management dieser Schnittstelle – das ist die Hypothese – braucht selbst ein leistungsfähiges Führungsteam (hier organisiert als Steuerkreis), das sich mit ausreichenden Kommunikationsressourcen die Reflexion und Steuerung des Ganzen erarbeitet. Hier liegt ein entscheidender Lernbedarf für das Führungsteam, der sich deutlich von dem Lernbedarf für hierarchisches Steuerungsverhalten (auch beim klassischen Projektleiterverständnis) unterscheidet.



In Krisenzeiten – und die kommen höchstwahrscheinlich in jedem umfangreicheren Projekt - sinkt erfahrungsgemäß die Steuerungs- und Handlungsfähigkeit der Organisation und der Teams (auch der von Führungsteams). Ein Grund hierfür scheint der steigende Angstpegel (wegen der Nichtäußerung von Angst) zu sein. Damit die begonnene Entwicklung jedoch weiter gehen kann, bedarf es eines überlegten Umganges mit der Angst des Einzelnen durch Reflexion im Team (Angst vor der Nichterfüllung von Erwartungen und von Leistungsanforderungen). Die eigenen Unsicherheiten und das Nichtwissen brauchen einen Ort, an dem die persönliche Verarbeitung ermöglicht wird. Gelingt dies nicht, erfolgt erfahrungsgemäß oft der Rückgriff auf „bewährtes“ Führungsverhalten

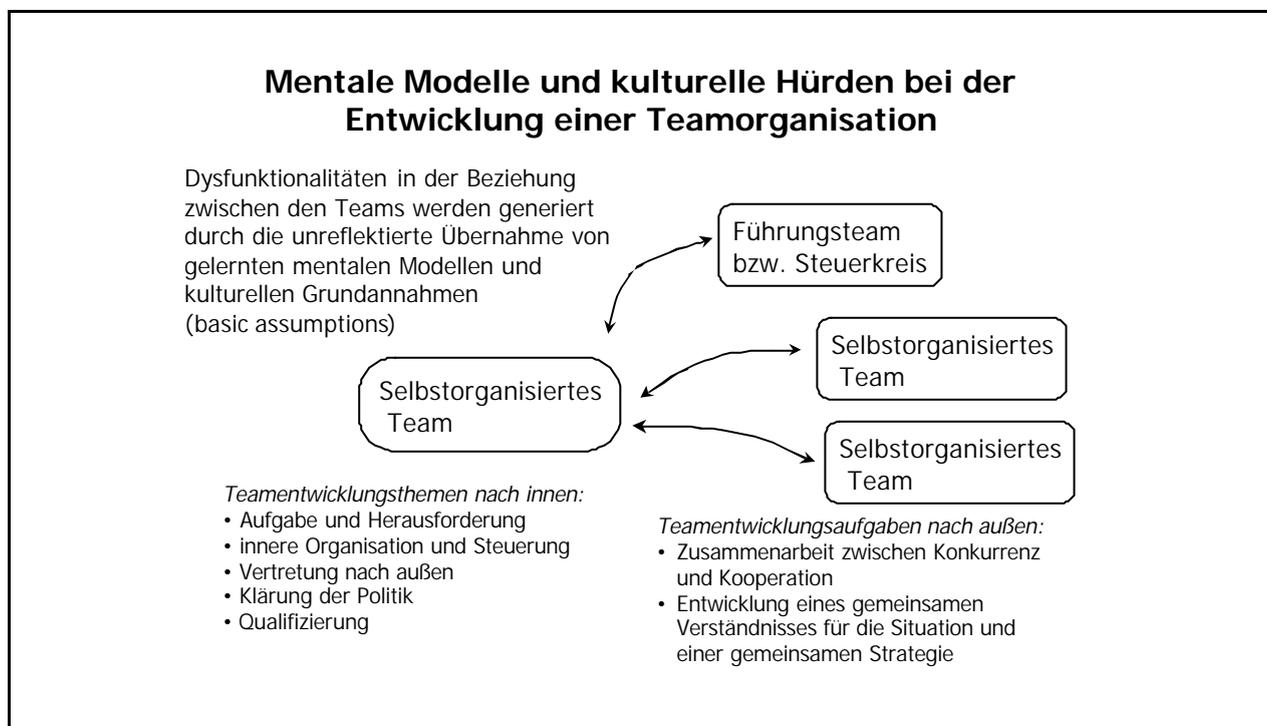
(Führung durch Anordnung). Die Bereitschaft, begonnene Experimente (wie zum Beispiel „Entwickeln einer Teamorganisation“) weiter zu fördern, sinkt dramatisch.

### 3.2 Alte mentale Modelle und eine neue Organisation – das Lernen im Team

Nicht nur der Steuerkreis, auch die Teams in einer Teamorganisation haben einen ausführlichen Lernbedarf, und zwar nach innen wie nach außen.

Der Lernbedarf nach innen läßt sich mit dem üblichen Klären von Aufgaben, Herausforderungen, Zuständigkeiten, Zusammenarbeit und Entscheidungsprozessen, Steuerung und den Austausch mit der Organisation beschreiben. Dieser innere Lernbedarf ist mit den bekannten Methoden und Verfahren der Teamentwicklung und Supervision gut zu bearbeiten.

Gleichzeitig treten im Kontakt zur Hierarchie und horizontal zu anderen Teams gelernte, aber hier dysfunktionale Muster zu Tage, die erklärt werden können durch die mentalen Modelle der Beteiligten und die Grundannahmen (Muster und Regeln der bisherigen Organisation) einer Organisation (basic assumptions). So wird zum Beispiel die Identitätsbildung eines Teams auch durch die Ausgrenzung anderer Gruppen erreicht. Die unterschiedliche Herkunft der Teammitglieder und die unterschiedlichen Absichten und Vorstellungen der Teams zum Gesamten führen zu gegenseitigen Wertungen (und auch Abwertungen).



Die Zuschreibungen von Teammitgliedern gegenüber der Hierarchie und den anderen Teams begrenzen die Kommunikation und den Kontakt. Die Grenzziehung erfolgt z.B. durch Wertung und wirkt sich in einer sichtbaren Fragmentierung der Teams

untereinander aus. Dies ist insbesondere bemerkenswert, weil „einfache“ Formen der Teamentwicklung zwischen den Teams (wie zum Beispiel vertieftes persönliches Kennenlernen durch entsprechende Veranstaltungen) hier nicht ausreichen.

Erst der Übergang von den Trainerteams und der Prozeßberatergruppe zu den Marktteams, also eine strukturelle Intervention, hat persönliche Zuschreibungen und Abwertungen zwischen Trainerteams und Prozeßberatergruppen reduziert. In den Marktteams finden die unterschiedlichen Ideologien und Selbstverständnisse zueinander oder haben keine Bedeutung mehr: die gemeinsame Aufgabe steht im Vordergrund.

Die Innovation der Selbststeuerung in den Teams muß deshalb begleitet werden durch weitere Maßnahmen, die, zum Beispiel über eine gemeinsame Strategie das gemeinsame Selbstverständnis und die Zusammenarbeit zwischen Teams fördern. Parallel dazu ist die explizite Besprechung von Kooperation und Konkurrenz in der Teamorganisation erforderlich.

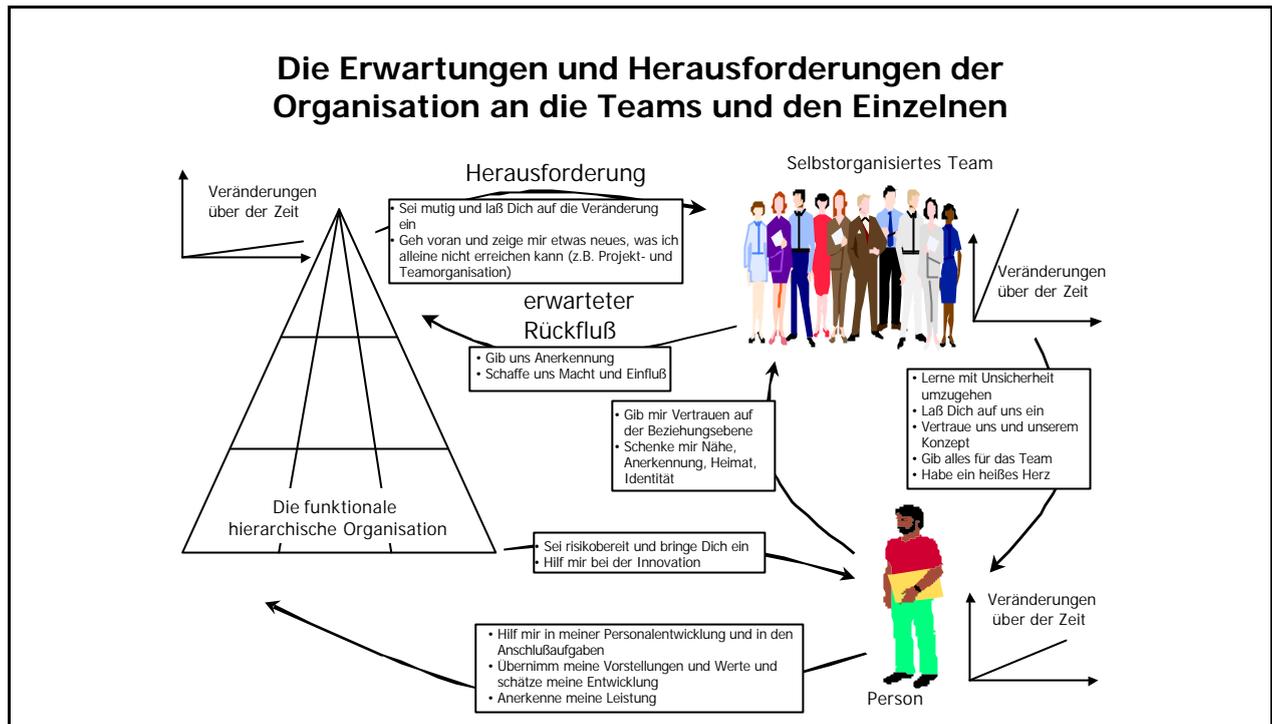
Ein weiterer Ansatz zur Integration von Teams die Förderung der gemeinsamen Ressource Wissen. Hierzu sind ein Erfahrungsaustausch und die Speicherung von Wissen übergreifend zu organisieren und durch gemeinsame Qualifikationen weiter zu vertiefen.

Die Änderung der Organisationsregeln ist eine weitere mögliche Intervention zur Förderung der Teamorganisation. Mit neuen Regeln können veränderte Verhaltensprinzipien des einzelnen gefördert werden. Ein neues Verhaltensprinzip liegt in der wachsenden Betonung und Bedeutung des Teams und der Teamleistung, sowie der Leistung für teamübergreifende Aktivitäten, gegenüber der bisher im Vordergrund stehenden Einzelleistung. Um dies zu fördern, bedarf es angepaßter Formen der Bewertung von Personen und Teams sowie angepaßter Vergütungssysteme. Werden diese „Spielregeln“ nicht verändert, wird sich auch das Verhalten des einzelnen in einer Teamorganisation nicht wesentlich verändern. Woran kann sich das Teammitglied festhalten im Neuen, wenn die alten Maßstäbe weiter gelten?

### **3.3 Herausforderungen an die Teams und an die Person– das Lernen der Organisation**

Die Bildung einer Teamorganisation entwickelt - wie oben gesagt - entsprechende Herausforderungen (Zumutungen) an die Person und an die Teams. Die Teams dienen ihrerseits als Gefäße für die Personen im Umgang mit der Angst und mit den eigenen Bedürfnissen.

Die Herausforderungen, Erwartungen und Vereinbarungen (Commitment) zwischen Organisation und Team, zwischen Organisation und Person sowie zwischen Team und Person sind verschieden und oft widersprüchlich.



### Herausforderungen der Organisation an das Team

Die Organisation (hierarchisch organisiert) überträgt wichtige Innovationsaufgaben an das Team, das mutig und ohne doppelten Boden die Umsetzung beginnt. Sie gewährt dem Team hierfür freie und selbstorganisierte Arbeitsformen und einen fast hierarchiefreien Raum innerhalb der Gruppe.

Das Team erwartet, daß es in seiner Arbeit für die Entwicklung der Organisation wirksam werden kann und hofft, darauf aufbauend, auf entsprechende Anerkennung und Wertschätzung seitens der Organisation.

Das Ganze hat einen Haken, denn bei Abschluß des Projektes ist das ursprüngliche Konstrukt vom Anfang des Veränderungsprozesses nicht mehr vorhanden. Der Bezug zum Anfang geht verloren, denn das Veränderungsvorhaben ist abgeschlossen: der Veränderungsprozeß ist nicht mehr vorhanden und die dafür verantwortlichen Führungskräfte haben gewechselt oder sie haben andere, aktuelle Probleme zu lösen. Die Reaktionen der Organisation gegenüber Projekten läuft dann oft nach einem Muster, welches zumindest aus Sicht der Projektmitarbeiter nicht wünschenswert ist. Bei Abschluß des Projektes werden die zu Beginn vereinbarten (oder auch nur erhofften) Rückflüsse der Organisation an die Teams und die beteiligten Personen oft nicht wie erwartet realisiert.

Die Experimente sind abgeschlossen, haben ihre Aufgabe erfüllt und brauchen nicht weiter den Alltag zu stören. Eine weitere Förderung der Beteiligten und der Teams würde den jetzt unerwünschten Einflußfaktor fortschreiben und weiterführen. Andere Probleme und Themen haben für die Organisation jetzt höhere Priorität.

Eine weitere Beobachtung ist, daß die Organisation ein Team auch schon im Verlauf des Projektes auflöst, wenn es keine Erfolge vorweist, aber auch, wenn es zu einflußreich (einig) oder zu fremd (unsteuerbar durch die Hierarchie mit klassischen Mitteln) wird.

Immer dann greifen als "Systemabwehr" die Schutzmechanismen der Organisation, weil der Grad von erwünschter Irritation überschritten ist (vgl. Heintzel u. Krainz 1994, S. 3).

### **Herausforderungen der Organisation an die Person**

Die Organisation wirbt die Person mit einer herausfordernden Aufgabe und der Möglichkeit, sichtbar für die Organisation tätig zu werden. Durch die Bildung von Teams bietet sie gleichzeitig attraktive Orte für diese innovative und risikofolle Arbeit.

Die Person ihrerseits vertraut der Organisation, sowie explizit und implizit wahrgenommenen Zusagen über die Förderung, Weiterentwicklung und spätere Verwendung. Diese Erwartungen werden oft enttäuscht und Fürsorge sowie Zusagen gegenüber den Personen und deren Personalentwicklung werden oft nur teilweise wahrgenommen.

### **Herausforderungen des Teams an die Person**

Das Team seinerseits wirbt mit der attraktiven Mitgliedschaft die Beteiligten und animiert sie zu hohen innovativen Leistungen. Die Mitgliedschaft in solchen Teams ist attraktiv, denn neben der Autonomie und den Qualifizierungsmöglichkeiten bietet das Team für die Personen enorm hohe und schnelle Lernmöglichkeiten, unkomplizierten Kontakt zu hoher Hierarchie und nicht zuletzt die Möglichkeit, „Heldentaten“ zu vollbringen.

Das Team als Ganzes erweist sich als ein schnell lernendes System. Ein bis zwei Jahre Qualifizierung, viele und regelmäßige Kommunikationsgelegenheiten und Supervision haben nachhaltig verändernden und entwickelnden Charakter. Neben sinngebenden Zielen und Herausforderungen wirken gemeinsame Qualifizierungen und Supervision auf ein Team in seiner Entwicklung und Leistungsfähigkeit am schnellsten und nachhaltigsten. Die Beziehungen im Team gewinnen schnell Kontur in ihrer Tragfähigkeit, Nähe und Distanz. Vertrauen, als wichtige Dimension menschlicher Beziehungen, wird deutlich stärker entwickelt als in einem rein funktional organisatorischen Kontext.

Die Menschen, die einmal in einem solchen Team gearbeitet haben, sind in ihrer Sozialisation nicht mehr einfach auf ein klassisches hierarchisches Steuerungsmodell rückführbar. Dies schafft in der Phase der Reintegration von Personen nach Abschluß von Projekten oft Störungen.

Das Team mutet der Person zu, sich über klassische Konventionen bzgl. Engagement und Motivation hinweg für die „Sache“ und die Gemeinschaft grenzenlos zur Verfügung zu stellen. Der Rückfluß seitens der Gruppe geschieht hauptsächlich auf emotionaler Ebene, zu beschreiben mit Vokabeln wie Wärme, Nähe, Verstehen und mit dem Gefühl von gemeinsamen Werten und Feinden.

### **Unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten bei der Entwicklung von Organisation, Team und Person**

Ein weiteres Erklärungsmodell für das Geschehen sind die unterschiedlichen Lerngeschwindigkeiten von Organisationen, Teams und Menschen. Die Entwicklungsgeschwindigkeit einer Organisation – sehr wohl beeinflusst von Größe und Tradition – ist erheblich kleiner als die von Teams. Dies läßt sich in den minimalen und gleichzeitig

energieverzehrenden Veränderungen von Unternehmenskulturen beobachten. Direkt augenscheinlich wird die „Langsamkeit“, wenn man sich in der Tradition befindliche „Betriebssysteme“, wie die von Verwaltungen und Institutionen anschaut. Die Entwicklungsgeschwindigkeiten von Personen ähnelt der von Organisationen. Mentale Modelle und tiefsitzende Grundannahmen können oft nur langsam und mit erheblichem Aufwand verändert werden. Teams dagegen, scheinen bei geeigneter Unterstützung schnell lernfähige Systeme zu sein, die deshalb von der Organisation gerne zur Bewältigung von Innovationsaufgaben gebildet werden.

## 4 Fazit

Die Teamorganisation benötigt als kritischen Erfolgsfaktor ein, die Widersprüche ausbalancierendes Führungsteam, das im Kontakt mit der Hierarchie und mit den Teams die sozialen Innovationen auch in Krisenzeiten dauerhaft belegen und durchtragen kann.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Teamorganisation ist die teamübergreifende Integration der Teams. Neben ausreichender Kommunikationsgelegenheit können nützliche Interventionen dazu sein:

- gemeinsame Qualifizierungen,
- Wissensmanagement,
- die gezielte Bearbeitung von Kooperation und Konkurrenz und
- angepaßte Formen der Leistungsbewertung und der Vergütung, um Teamleistung und teamübergreifende Integration zu fördern.

Teamorganisation in hierarchischen Organisationen erzeugt neben allen positiven Ergebnissen auch Widerstand. Für den Berater und Teamentwickler bedeutet dies, bei der Arbeit mit Teams in Organisationen zu reflektieren, wo Grenzen erreicht werden: Wieweit unterstütze ich das Vorgehen der Organisation bei der Nutzung von Teams und wieweit mache ich Teams auch auf die möglichen Enttäuschungen und Gefahren durch die Organisation aufmerksam? Hier müssen Teamentwickler wissen, was sie tun.

## Literaturangaben

Baecker, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens, Frankfurt (Suhrkamp)

Foerster, H. v. u. Pörksen, B. (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)

Frech, M. (1998): Teams zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In Hernsteiner – online Magazin für das Management. Wien (Hernstein International Management Institute)

Heintel P. u. Krainz E. E. (1994): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? Wiesbaden (Gabler)

Simon, F. B. (1997): Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme)

Wimmer, R. (1997): Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen. In H. W. Ahlemeyer und Roswitha Königswieser: Komplexität managen. Wiesbaden (Gabler), S. 105-130

Ziegler, K. (1997): Die Spielzüge eines Basketballers auf dem Fußballfeld. In H.-P. Fischer: Die Kultur der schwarzen Zahlen. Stuttgart (Klett-Cotta), S. 425-433