

September 2019

## Das Team als Maschine

Liebe Leserin, lieber Leser

Ich hatte angekündigt, über das Gelingen von Teamarbeit zu schreiben. Dieses Gelingen allerdings ist nicht garantiert, vielmehr finden Teams ohne das Scheitern keine funktionierende Zusammenarbeit. Denn Scheitern bedeutet auch, Irrtümer und Möglichkeiten zu entdecken, die ausserhalb unseres Horizonts lagen; ohne sie bleiben Entwicklungs- und Lernprozesse stecken. Wenn Kinder laufen lernen oder wir Erwachsenen eine Fremdsprache, wird das offenkundig. Ohne Sturz hat kein Kind Gehen gelernt und ohne falsche Wortwahl niemand eine Sprache.

Trotz dieser Binsenwahrheit lösen wir uns nur schwer von der negativen Bewertung des Misslingens. (Selbst-) Vorwürfe und Scham sind die üblichen Begleiter: man hat sich zu wenig bemüht, ungenau gearbeitet, zu wenig Information eingeholt. Wir finden ohne weiteres eine erschlagende Anzahl Argumente, warum und wie das Versagen zu vermeiden gewesen wäre. Und so geht unter, dass wir eben erst im Nachhinein klüger oder geschickter sind und es keine Schönfärberei ist, uns zu erinnern: Misslingen ist notwendig und manchmal genau das, was uns weiterhilft.

Natürlich sind wir nach erfolglosen Anstrengungen enttäuscht. Doch diese Reaktion hat Potenzial. Sie kann uns ein Hinweis sein, dass unsere Vorstellungen gerade jetzt von den Tatsachen in Frage gestellt werden. Ja, wir bemerken oft erst in solchen Momenten, welche Vorstellung uns leitet. Denn Bilder und Annahmen beeinflussen unser Handeln erheblich. Was wir zu wissen meinen, sehen wir besonders deutlich (gar übergross) – und dieses Wissen kann uns den Blick verstellen für das, was in einer konkreten Situation auch noch zu sehen wäre.

Mögen wir das Scheitern also nicht, weil es unserem Ego zu schaffen macht? Ich vermute einen weiteren, mindestens so wichtigen Grund. Unser tief verankertes Bild davon, wie Leben funktioniert, ist seit der Industrialisierung das der Maschine, die bei möglichst wenig Aufwand genau das zuverlässig produziert, was wir wollen. Es wirkt mit, wenn wir:

- mit Anweisungen und Tipps andere zu ändern versuchen (obwohl das kaum je gelungen ist, nicht einmal bei uns selbst)
- überzeugt sind, die Teamdynamik begriffen zu haben (obwohl die Kolleginnen andere Interpretationen äussern)
- glauben, maximale Ziel- und Wirkungsorientierung bringe das beste Ergebnis (und wir das, was an unerwünschten Nebeneffekten geschieht, als unvermeidlich deklarieren).

Der Kybernetiker Heinz von Foerster hat den Begriff der „trivialen Maschine“ erfunden, trivial, weil sie vollständig zu durchschauen und zu steuern ist. Velos sollten so sein, Computer auch, doch wir wissen, dass das bloss ein Ideal ist. Die anderen Systeme nennt er „nichttrivial“, sie wandeln sich ständig, verhalten sich dynamisch und können weder vollständig analysiert noch beeinflusst werden.

Das mechanistische Bild bleibt nicht zuletzt so wirksam, weil wir uns damit auf einfache Weise handlungsfähig fühlen, während uns das Eingeständnis, nicht so recht zu wissen, was wir verstehen und was wir tun können, zuerst einmal lähmen kann. Weil die Zeilen schon gefüllt sind, will ich festhalten: Nichtwissen ist voller Möglichkeiten, die dem Gelingen dienen. Mehr darüber, was das im Teamalltag heisst, in der Fortsetzung.

Herzlich, Hans Schwerzmann