

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

3

16

Medien im Umbruch

Strategischer Wandel der vierten Gewalt



Ausbruch aus dem Medientrott

Der Gatekeeper hat ausgedient

Disruptive Innovation

Führungskräfte müssen ihre Hausaufgaben machen

Der digitale Tsunami

Wie Google & Co. die Medienbranche verändern

Digital kommt in Fahrt

Innovationen sichern Verlagen die Zukunft

Anschluss gesucht

Kooperation jenseits von Kommunikationsbarrieren

Alte Antworten auf neue paradoxe Herausforderungen

Gruppendynamik und Systemtheorie in der Medienbranche

Gerhard P. Krejci, Torsten Groth und Nele Schön

Unsicherheiten und Widersprüche prägen den Führungsalltag – nicht nur in der Medienbranche. In der Erkenntnis, dass Führung auf diese Anforderung zu reagieren hat, besteht Einigkeit. Fragt sich nur wie? Erfahrungen in der G+J Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfteentwicklung erlauben den Schluss, dass Metakompetenzen mehr denn je gefragt sind. Wir wollen anhand dieser Fallbeschreibung zeigen, wie solche Kompetenzen durch die Kombination von systemtheoretischem Grundwissen mit gruppendynamischer Erfahrung eine adäquate Form der Vorbereitung für den Umgang mit den aktuellen und zukünftigen Führungsanforderungen darstellen können.

Die paradoxe Situation in der Medienbranche

Gruener + Jahr (G+J) befand sich lange Zeit, wie viele andere Medienhäuser, in einem eher stabilen, vorhersehbaren Wettbewerb – auch wenn sicher niemand das vor Jahrzehnten so geschrieben oder im täglichen Führungsalltag auf diese Weise erlebt hat. Das Umfeld hat sich in den letzten Jahren signifikant verändert: G+J (Kasten) reagiert auf die aktuellen Herausforderungen mit einer strategischen Transformation. Neue Printpublikationen (z. B. «BARBARA») werden erfolgreich in den Markt eingeführt, und Onlinesites verkünden Reichweitensteigerungen von 80 Prozent zum Vorjahr. Die Grundlage hierfür ist die konsequente Orientierung an den Interessen und Bedürfnissen der Leser, Nutzer und Kunden. Inhalte werden nicht mehr nur in «Print» oder «Online» gedacht. Außerdem werden Zusatzgeschäfte entwickelt. Sicher eines der bekanntesten Beispiele ist die Schöner-Wohnen-Farbe.

Schaut man von außen auf die strategischen Antworten, wie sie G+J und andere Verlagshäuser entwickeln, hat es den Anschein, dass sich die zwei großen und alten organisationellen Grundthemen der Komplexitäts- und Paradoxiebewältigung

wieder in den Vordergrund spielen: Hält man an «Print» und den Marken und Kompetenzen fest und setzt man, so wie G+J, verstärkt auf Inhalte? Wandert man zugleich oder alternativ in Richtung «Online»? Baut man eigene Internetformate auf (wie z. B. roomido) oder folgt man konsequent den Logiken disruptiver Märkte und akquiriert lieber vielversprechende junge Unternehmen?

Organisations- und führungsseitig haben diese Richtungsentscheidungen besondere Konsequenzen – sowohl für die HR-Abteilung bei G+J, als auch für die Art und Weise wie geführt wird. Es verschieben sich Professions- und Branchengrenzen innerhalb des Konzerns, Abteilungskulturen werden erschüttert und Bewertungen kehren sich um. Man könnte auch sagen, Sicherheiten, so sehr diese immer auch selbst konstruiert sind, erodieren. Diese Erosion nimmt mannigfaltige Züge an, sie betrifft u. a. das professionelle Selbstverständnis, das Unternehmen mit seiner strategischen Ausrichtung, die Besetzung der Top Positionen, sowie das einzelne Team. Fragen, wie: «Was macht die Qualität meines Arbeitens aus, was führt mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zum Erfolg und nach wel-

chen Kriterien sollen wir entscheiden?», können nicht mehr nach bewährten Mustern beantwortet werden. Bereiche wie Journalismus, Software-Entwicklung und «Sales», die wenig miteinander zu tun hatten, und eher eine Kultur gegenseitiger Vorurteile gepflegt haben, müssen nun unter Bedingungen höchster Unsicherheit kooperieren und gemeinsam entscheiden. Während die Erosion alter Sicherheiten deutlich beobachtbar ist, steht dem noch keine neue Sicherheit gegenüber, dass die eine, zukunftsfruchtige Lösung gefunden wurde. Bewusst experimentiert G+J mit neuen Produkten und versucht auf diese Weise, das Lernen über Marktresonanz zu erhöhen.

Sucht man für all diese Beobachtungen ein theoretisch begründbares Erklärungsmodell, lohnt ein Blick in die Theorie pragmatischer Paradoxien und die dadurch ausgelösten (Gruppen-)Dynamiken. Zugleich liefert diese Sicht die Grundlage für die Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung bei G+J.

Pragmatischen Paradoxien und deren Bewältigung

In zahlreichen sozialen Kontexten können Situationen entstehen, die Bateson als «double-bind» bezeichnet (Bateson et al. 1956). Vereinfacht dargestellt, besteht eine Doppelbindung aus mindestens zwei Handlungsaufforderungen, die sich gegenseitig widersprechen:

Doppelauftrag: Mache A und mache B!

Paradoxie: Wenn Du A machst, kannst Du nicht B machen; wenn Du B machst, kannst Du nicht A machen.

Hinzu kommen, zumindest in der damaligen Familienforschung, zwei Bedingungen, die das double-bind zu einem Problem werden ließen: In den Familien konnte man sich we-

der metakommunikativ verständigen (aus einem Verbot oder einem Gebot heraus), noch konnten sich die Beteiligten der Entscheidungssituation entziehen (Simon 2007, S. 72).

Überträgt man dieses Konzept der Doppelbindungen auf G+J, so finden sich sowohl strategisch, als auch in der operativen Umsetzung Entscheidungssituationen, die einem double-bind gleich kommen. Diese sind sicher nicht nur spezifisch für dieses Unternehmen, sondern als branchentypisch zu sehen. Geradezu klassisch ist ein Fokus auf Kosten (mit der Forderung nach Effizienz) einerseits und auf Innovation (mit der Notwendigkeit, diese über Investitionen anzutreiben) andererseits. Der laufende Transformationsprozess bei G+J ist von eben diesem double-bind geprägt: «Sei sparsam und achte auf alle Ausgaben. Wenn Du etwas Neues auf den Markt bringen möchtest, musst Du auch investieren». Solche Entscheidungssituationen können wie in Abbildung 1 als Tetralemma dargestellt werden (vgl. Sparrer und Varga von Kibéd 2009; Simon 1998, 2001).

Das Tetralemma (Abb. 1) zeigt vier logisch mögliche «Lösungen» auf: Man kann entweder an «Effizienz und Kosten sparen» festhalten oder man kann für «Innovation und neue Produkte» plädieren. Des Weiteren könnte man darauf setzen, den Gegensatz aufzulösen, z. B. indem man Innovationen vorantreibt, die zugleich Kosten sparen oder indem man differenziert und an bestimmten Kostengruppen spart, sowie gleichzeitig neue Produkte auf den Markt bringt («sowohl als auch»). Zu guter Letzt könnte man auch auf etwas vollkommen anderes fokussieren, was sich dem Gegensatz entzieht. An Hand des Tetralemmas, das man auch am double-bind «Print vs. Digital» durchspielen kann (s. u. Abb. 3), lässt sich zeigen, wie anspruchsvoll der derzeitige Führungsalltag in Medienbetrieben ist. Die entscheidende Frage ist dabei, wie bewusst eine Organisation die Paradoxie managt.

Im vorliegenden Fall liegt die primäre Verantwortung für Effizienzsteigerung und Kosten sparen im Zuständigkeitsbereich des Chief Operating Officers (COO). Das deutsche Produkt- und Titelpportfolio von G+J verantwortet ein Chief Product Officer (CPO), der die Innovationen vorantreiben soll. Durch diese Form der Differenzierung wird die Paradoxie bei G+J «pragmatisch» bewältigt. Folgt man systemtheoretischen Prämissen (vgl. Luhmann 2000, S. 138ff.) verschwindet die Paradoxie damit nicht, sondern sie tritt an anderen Stellen der Organisation wie zum Beispiel in Teams, Projekten oder bei Führungsfragen notwendiger Weise wieder auf. Würden in diesem Fall die beiden Geschäftsführungsmitglieder in streng getrennten Büros entscheiden und ihre jeweiligen Entscheidungen über ihre Bereiche kommunizieren bzw. ihre Mitarbeiter diese Entscheidungen umsetzen lassen, würde die Paradoxie lediglich nach unten delegiert. Im konkreten Fall teilen sich COO und CPO ein Büro, in dessen Mitte sich ein Tisch befindet, an dem sie gemeinsam ihre Entscheidungen bespre-

Abbildung 1

Tetralemma der Entscheidungsfindung



chen. Sowohl die Praxis als auch die Symbolik im Umgang mit paradoxen Situationen bleiben den Mitarbeitern nicht verborgen und werden weitererzählt.

Dieses soziale Einwirken der sachlichen Paradoxien auf das Miteinander der zwei Führungskräfte wie auch deren Bewältigungsmuster geben exemplarisch den Rahmen für die Ausrichtung der Personalarbeit und der Führungskräfteentwicklung vor. Da zukünftige Führungskräfte eine prominente Position in der Arbeit in, mit und zwischen Teams einnehmen, wird deren Fähigkeit, mit paradoxen Situationen umgehen zu können, zur erfolgskritischen Größe.

Gruppendynamische Prämissen der Führungskräfteentwicklung

Die disruptiven Entwicklungen erhöhen auch die Anforderungen an die Personalentwicklung – sie muss kritisch hinterfragen, inwieweit bewährte Programme noch die gewünschte Wirkung liefern können. G+J hat sich 2013 dazu entschieden, sein Programm für Nachwuchskräfte neu auszuschreiben. Eine eher klassisch individuumsfixierte Vermittlung von Tools schien keine passende Antwort mehr auf die Frage zu sein, wie Unsicherheiten und Widersprüche gemanagt werden können. Vielmehr sollten die Nachwuchskräfte durch das Erlangen von Metakompetenzen in die Lage versetzt werden, die erwähnten organisationsinternen Dynamiken und Grundmuster zu erkennen und produktiv zu wenden.

Ein besonderer Fokus wird bei G+J derzeit auf Talente gelegt, die von Vorgesetzten vorgeschlagen und von der Geschäftsleitung für das nachfolgend skizzierte Programm nominiert wurden. Die Nominierung ist nicht automatisch gekoppelt an eine konkrete vertikale Führungslaufbahn, sondern stellt einen eigenen Entwicklungsschritt dar – manche Teilnehmer werden in Zukunft Führungsaufgaben übernehmen, andere im Sinne einer horizontalen Entwicklung Projektarbeiten oder erweiterte Aufgabenschwerpunkte anstreben. Konkret stellt sich für G+J die Frage, wie solche High Potentials auf das Managen von Paradoxien und den Umgang mit Unsicherheit vorbereitet werden können. Denn sie müssen vorleben und vorgeben, wie Entscheidungen zu treffen sind. Dafür muss ein Lernsetting gefunden werden, welches ihnen ermöglicht, in Zeiten von sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen Handlungsspielräume auszuarbeiten. Das bedeutet in einem Programm für Talente eben nicht, entsprechend eines scheinbar perfekten «Schema F»-Vorgehens Konflikte zu lösen. Der Anspruch ist vielmehr, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Anknüpfungspunkte zum Erkennen von Situationen, Paradoxien und potenziellen Konflikten aufzuzeigen, damit sie Ansätze zur situativ passenden Lösung entwickeln können. Es wurde entschieden, Talente verstärkt mit gruppendynamischen Kompetenzen auszustatten, und nicht zufällig erging die Anfrage nach einem gruppendynamisch geprägten Programm an die Berater.

Die klassische Trainingsgruppe (im Fachjargon «T-Gruppe» genannt) bietet im Rahmen eines teilweise strukturierten Seminars die Möglichkeit mit Unsicherheit umgehen zu lernen. Die jeweiligen Beiträge der Teilnehmenden und die sich daraus ergebenden Themen sind weder für die Teilnehmer noch für die Trainer vorhersehbar. Alle Beteiligten müssen mit den Unabwägbarkeiten eines T-Gruppen-Prozesses umgehen, daher eignet sich ein solches gruppendynamisches Lernformat besonders gut, um zukünftige Führungskräfte auf die Fähigkeit mit dem Umgang von Widersprüchen und Unsicherheiten vorzubereiten. Aufgrund der erlebbaren Nähe des Verfahrens zu den aktuellen Markterfahrungen verwundert es auch nicht, dass die Idee der Gruppendynamik derzeit ein Revival erfährt (vgl. Königswieser et al. 2013).

Die T-Gruppe als klassisches Lernkonzept stellt mit Fokus auf «stranger groups» eine Hürde für die Umsetzung in internen Programmen dar, so dass Anpassungen im Setting vorzunehmen sind, die der Prämisse folgen: weg von Gruppenerfahrungen über lange Zeiträume, hin zu gruppendynamisch geprägten Beobachtungsübungen, die ergänzt werden sollten um Paradoxiebearbeitung. Die Erkenntnis, dass diese Fähigkeit in Gruppen und Führungsteams auszubilden ist, setzt sich immer stärker durch (vgl. Heintel 2006, Smith und Berg 1997, Groth und Krejci 2014 und v. a. Wimmer 2009).

Als weitere inhaltlich-methodische Stütze für die ausgewählte Entwicklungsmaßnahme bot sich die soziologische Systemtheorie an. Nicht nur das spezifische Anforderungsprofil «Unsicherheitsbearbeitung» und «Paradoxiefähigkeit» im G+J-Programm lässt es plausibel erscheinen, beide Theoriestränge zu kombinieren. Insgesamt deutet vieles darauf hin, dass heutige Anforderungen an Organisationen, wie Internationalität, Agilität, Partizipation, Teamarbeit etc., systemisch-gruppendynamische Ansätze als Lernformate nahelegen (Königswieser et al. a. a. O). Aus diesen Gründen wurde in enger

Gruner + Jahr

Gruner + Jahr erreicht mit mehr als 500 Medienaktivitäten, Magazinen und digitalen Angeboten Leser und Nutzer in über 20 Ländern. Bei G+J erscheinen u. a. Titel wie STERN, BRIGITTE, GEO, CAPITAL, GALA, ELTERN, P.M.-Gruppe, ESSEN & TRINKEN sowie NATIONAL GEOGRAPHIC. Gruner + Jahr hält 59,9 Prozent an der Motor Presse Stuttgart, einem der größten Special Interest-Zeitschriftenverlage in Europa.

Im Geschäftsjahr 2015 betrug der G+J-Umsatz 1,54 Mrd. Euro. Mit einem Auslands-Umsatzanteil von 45 Prozent gehört G+J zu den internationalsten Verlagshäusern der Welt. Die Gruner + Jahr GmbH & Co KG gehört zu 100 Prozent der Bertelsmann SE & Co. KGaA. Bei G+J arbeiten 13.245 Mitarbeiter/innen weltweit, davon 10.767 in Deutschland.

Zusammenarbeit mit den Auftraggebern das folgende Programm entwickelt (siehe Kasten G+J Nachwuchsprogramm).

Das G+J Nachwuchsprogramm «Napro»

Im Programm wird mit Fokus auf gruppendynamische Phänomene sowohl innerhalb einer Gruppe, als auch zwischen Gruppen gearbeitet. Eckpunkte sind diverse Kommunikationsübungen, die die Beobachtungs- und Reflexionsfähigkeit in den Mittelpunkt rücken. Wer mit Gruppendynamik vertraut ist, wird viele klassische Elemente erkennen:

- Durchführung von Entscheidungsübungen, bei denen die Lehrgangsguppe mit dem (vordergründigen) Ziel beauftragt wurde, eine Konsenslösung zu erarbeiten.
- Erstellung eines «Soziogramms» (Grimm & Krainz 2011): «Wem vertraue ich hier besonders?», «Wer hatte besonderen Einfluss auf den Gruppenprozess?» und «Wessen Verhalten löst bei mir Irritation bzw. weiteres Interesse aus?»
- Neben den gruppendynamischen Effekten innerhalb der Lehrgangsguppe werden auch mögliche (Konflikt-)Dynamiken zwischen Gruppen angespielt. Hierzu wird eine klassische Gefangenen-Dilemma Situation genutzt (Axelrod 1987).

Die Übungen mit anschließenden Reflexionen machen den Teilnehmenden bewusst, wie sehr alles Handeln durch die Dynamiken in der Gruppe hervorgerufen wird. Dies kann mit dem

systemtheoretischen Zusatzfokus als Selbstorganisationsphänomen rekonstruiert werden. Der Wechsel zwischen dem «Hier-und-Jetzt»-Modus innerhalb der Gruppe zum «Dort-und-Dann»-Modus in der Alltagspraxis kann zudem genutzt werden, Phänomene, die vordergründig den Charakteren der Teilnehmer zugeschrieben wurden, als typische Kulturphänomene und Konfliktbearbeitungsmuster von G+J zu lesen. Das Potenzial, das sich durch die gruppendynamische Arbeit mit systemtheoretischem Verständnis ergibt, liegt in der Möglichkeit, mit unterschiedlichen Systemreferenzen arbeiten zu können.

Musterbeobachtung als Meta-Kompetenz

Will man stark vereinfacht die Kultur von G+J zusammenfassen, so kann man in der Organisation ein Streben nach Konsens feststellen. Dies spiegelte sich mehrfach in den Übungen, z. B. in der Analyse der Beziehungsmuster (Soziogramm) nach einer Entscheidungsübung. Einige Teilnehmer kündigten an, ihren Bedarf nach Klärung mit anderen in die Pausenzeiten zu verlegen. Vor der Gruppe Unterschiede zu besprechen, wurde als nicht passend empfunden. Um diese Miniszenen als Kulturphänomene lesen zu können und sie darüber hinaus in dem Entwicklungsprogramm in Bearbeitung zu bringen, bietet sich die Studie früher Arbeiten zu Kommunikationsmustern in Familiensystemen an. Simon (1993) hat eine Dreiteilung vorgeschlagen, die sich ebenfalls in Teams beobachten lässt: Zu unterscheiden sind seiner Meinung nach die Grundformen «Harmonie-Muster», «Splitting-Muster» und «Chaos-Muster». Alle drei stellen jeweils Lösungen von Paradoxien dar, auch wenn sie unter Führungsgesichtspunkten zu verändern sind (vgl. Simon o. J.). Das oben beschriebene Tetralema leistet uns abermals zur Anschauung gute Dienste. Hier wird es durchgespielt an der auch bei G+J zu findenden Paradoxie von Print- und Digital-Geschäft.

Harmonie-Muster

Wie die Bezeichnung nahe legt, werden im Harmonie-Muster (siehe Abb. 2) die Gemeinsamkeiten betont und Unterschiede tendenziell verleugnet – es bietet sich an, viele der gruppendynamischen Phänomene in der Arbeit mit G+J-Talenten als Ausdruck eines solchen Musters zu lesen. Bestandteil einer Konsenskultur ist das Bestreben, ein Verständnis für alle Beteiligten zu erwirken, Konflikte zu vermeiden und letztlich nur dann zu entscheiden, wenn Einstimmigkeit herrscht. Typische Aussagen dazu wären: «Wir sind alle einer Meinung», oder «Kein Blatt kann zwischen uns kommen».

Im Tetralema dargestellt, zeigt sich das Harmoniemuster als Kommunikation, die hauptsächlich auf der «linken Seite» verläuft: Entweder es wird eine Seite der Unterscheidung betont, was hieße, in einem Team, das aus der Print-Welt (oder aus der Digital-Welt) stammt, wird dieses Denken hervorgehoben oder es wird über alles andere kommuniziert (was nichts

G+J Nachwuchsprogramm

Startworkshop: Erstes gegenseitiges Kennenlernen und Vorbereitung auf die Inhalte

Modul 1: Grundsätzliches Verständnis über Konzepte systemischen Denkens in Zusammenhang mit den Kopplungen von Individuen, Teams und Organisationen; Umgang mit Erwartungserwartungen und Regelbrüchen; Übungen, die Einzelentscheidungen mit jenen in der Gruppe gegenüberstellen.

Modul 2: Muster, Dynamiken und Konflikte in der Teamarbeit; Identifizierung und Bearbeitung von Verhaltensmustern und Paradoxien in der Teamarbeit; Gruppendynamische Fokussierung auf das Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb in und zwischen Teams.

Modul 3: Grundverständnis über Führung von Teams und Organisationen; Umgang mit Paradoxien in der Führungsarbeit.

Während des Programms führten die Teilnehmer ein selbstorganisiertes sozial orientiertes Projekt durch, für das ihnen von der Organisation ein bestimmtes Budget zur Verfügung gestellt wurde. Die während der Projektarbeit gemachten Erfahrungen und Beobachtungen wurden am Ende des Programms nochmals reflektiert und mit den Inhalten der Module in Verbindung gebracht. Zudem ermöglichen Geschäftsführerbesuche in Modul 2 und 3 den Austausch über die strategische Ausrichtung des G+J-Konzerns.

mit der Paradoxie zu tun hat). Kommunikativ vermieden werden der Gegensatz und damit das Austragen des Konflikts.

Ein solches Muster ist bei einer gewachsenen Konsenskultur erwartbar, wäre jedoch für G+J langfristig fatal – die produktive Spannung und Entwicklungsdynamik, die in dem Widerspruch Print-Digital liegt, kämen nicht zum Vorschein und könnten nicht kreativ bearbeitet werden. Zum Wohle des Friedens und der Harmonie in der Organisation verbleiben die Teams in ihrer widerspruchsfreien, alten Welt und würden versuchen, ihren Claim gegen Einflüsse von außen abzustecken. Gegenüber den Trainern zeigte sich das Harmonie-Muster insofern, dass deren Interventionen als für den Zusammenhalt der Lehrgangsguppe hinderlich und «nicht wertschätzend» kritisiert wurden. (Diese Episode zeigt den schwierigen Umgang mit Harmonie-Gruppen insbesondere für Trainer und Berater.) Im Zusammenhang mit Darstellung und Besprechung des Harmonie-Musters wurde den Teilnehmern klar, dass sie ein ähnliches Muster in ihrer Organisation beobachten konnten, und dieses in der Praxis auch selbst produzieren.

Zum weiteren Bestandteil des Programmes gehört es deshalb, Strategien der Musterveränderung zu erarbeiten: Wer ein Harmonie-Muster verändern möchte, der muss im gewissen Sinne paradox intervenieren und zunächst die im Team präferierte eine Seite der Unterscheidung wertschätzen. Mit dieser sozialen Stützfunktion sollte es dann Ziel sein, Verbindungsmöglichkeiten von Print und Digital zu diskutieren. Zur vorrangigen Führungsaufgabe gehört es also, die Widerspruchsbearbeitung zu ermöglichen, ohne gegen die Kultur zu arbeiten.

Ganz anders sähe es im sogenannten «Splitting-Muster» aus: Hier käme es zu einer Konfrontation der Print-Fraktion gegen eine Digital-Fraktion. Die G+J-Kultur lässt einen solchen, offen ausgetragenen Kampf nicht erwarten, in anderen Kulturen jedoch wäre auch dieses Muster eine erwartbare Antwort auf die Umbrüche. Typischerweise könnte sich auch ein «Chaos-Muster» entwickeln, welches geprägt ist von vielen verschiedenen Einzelpositionen, die von Personen mit Einzelinteressen gegeneinander oder in wechselnden Koalitionen vehement vertreten werden. Es entstehen Situationen, die geprägt sind von Egoismen und Rivalitäten. Gerade die oftmals stark ausgeprägten berufsprufessionellen Selbstverständnisse in der Medienbranche, gerahmt von der Unsicherheit, was erfolgreichen Journalismus in Zukunft ausmacht, lassen das Auftreten eines solchen Musters wahrscheinlich werden.

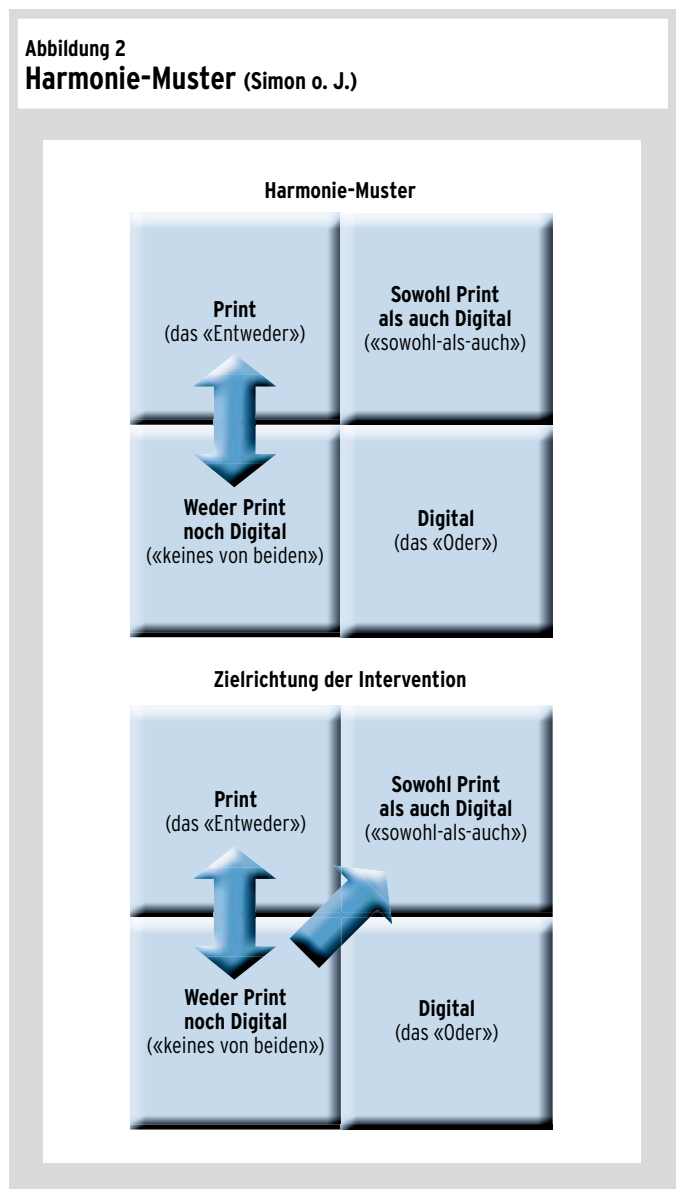
Diese drei in der praktischen Teamarbeit beobachtbaren dysfunktionalen Muster werden in der Qualifizierungsmaßnahme ausführlich simuliert und als Ergebnis der paradoxen Anforderungen identifiziert, reflektiert und bearbeitet. Hinter allem liegt die schon von Bateson (a. a. O.) formulierte Erkenntnis, dass das Bewusstsein für Paradoxien und dysfunktionale Kommunikationsmuster deren schädliche Wirkung vermindert und den kreativen Umgang fördert.

Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Bei aller derzeitigen Unsicherheit kann man sich zumindest sicher sein, dass es kein verlässliches Wissen über die Branchenentwicklung und zukünftige Führungskompetenzen in den Medien gibt – und genau hierauf kann man reagieren bzw. sich vorbereiten.

Die Strategie der G+J- Talent- und Führungskräfteentwicklung besteht darin, dass zukünftig Meta-Tools an Bedeutung gewinnen – hierunter fällt auch das skizzierte Beherrschen von Paradoxien, Konfliktmustern und Gruppendynamiken. Mit Meta-Tools sind Denk- und Handwerkzeuge gemeint, welche ihre Anwender in die Lage versetzen, aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu bearbeiten, ohne im Vorhin-

Abbildung 2
Harmonie-Muster (Simon o. J.)



ein zu wissen, worin die Herausforderung liegt. Die Rückmeldungen nach den ersten Durchgängen des Nachwuchsprogramms «Napro» machen Mut, hier auf dem richtigen Weg zu sein. Die Luhmannsche Unterscheidung von «Hoffnung» und «Vertrauen» zeigt, worin die besondere Qualität eines Meta-Tools liegt (vgl. Luhmann 1968, S. 29f.). Wer einfache Tools, im Sinne von Handlungsanweisungen für konkrete Situationen, vermittelt bekommt, muss hoffen, dass die zukünftigen Herausforderungen zu seinen Werkzeugen passen; wer hingegen Meta-Tools parat hat, kann auch ohne eine festes Bild der Zukunft darauf vertrauen, dass er zukünftig richtige Antworten findet und sich in die Lage versetzt sieht, diese Antworten situativ angemessen in seinem Team zur Geltung zu bringen.



Mag. Gerhard P. Krejci

Organisationsberater, Trainer,
Coach bei Simon, Weber and Friends

Kontakt:
krejci@simon-weber.de



Torsten Groth

Organisationsberater und Dozent an der
Universität Witten/Herdecke, Trainer und
Berater bei Simon, Weber and Friends

Kontakt:
groth@simon-weber.de



Nele Schön

Teamleiterin HR Management
Development & Training, Gruner+Jahr
GmbH & Co. KG

Kontakt:
schoen.nele@guj.de

Literatur

- **Axelrod, R. (1987).** «Die Evolution der Kooperation». Oldenbourg-Verlag.
- **Bateson, G.; Jackson, D. D.; Haley, J. & Weakland, J. (1956).** «Toward a Theory of Schizophrenia», Behavioral Science, Vol 1(4), pp 251-254.
- **Grimm, R. & Krainz, E. E. (2011).** «Teams sind berechenbar. Erfolgreiche Kommunikation durch Kenntnis der Beziehungsmuster». Gabler-Verlag.
- **Groth, T. & Krejci, G. P. (2014).** «Paradoxe Anforderungen an Teams», unveröffentlichtes Papier.
- **Heintel, P. (2006).** «Über drei Paradoxien der T-Gruppe», in: Heintel, P. (Hrsg.): «betrifft: Team. Dynamische Prozesse in Gruppen», S. 191-250, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Königswieser, R.; Wimmer, R. & Simon, F. B. (2013).** «Back to the Roots? Die neue Aktualität der („systemischen“) Gruppendynamik.» In: Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Heft 1, S. 65-73.
- **Luhmann, N. (1968).** «Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität». Enke Verlag
- **Luhmann, N. (2000).** «Organisation und Entscheidung». Westdeutscher Verlag.
- **Simon, F. B. (1988).** «Unterschiede, die Unterschiede machen». Suhrkamp.
- **Simon, F. B. (2001).** «Die andere Seite der Gesundheit», 2. Auflage. Carl-Auer-Systeme.
- **Simon, F. B. (2007).** «Paradoxiemanagement oder: Genie und Wahnsinn der Organisation», in: Revue für Postheroisches Management. Nr.1/07, S. 68-75.
- **Simon, F. B. (o.J.).** «Die Organisation von Konflikten». Unveröffentlichtes Manuskript.
- **Smith, K. K. & Berg, D. N. (1997).** «Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Group Dynamics». Jossey-Bass.
- **Sparrer, I. & Varga von Kibéd, M. (2009).** «Ganz im Gegenteil, Tetralema-Arbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen», 6. Auflage. Carl Auer.
- **Wimmer, R. (2009).** «Führung und Organisation – zwei Seiten ein und derselben Medaille», in: Revue für postheroisches Management, Heft 4, S. 22-33;