



Teaminteraktionen als Ressource der Organisation – ein doppelt paradoxes Unterfangen

4

Gerhard P. Krejci und Torsten Groth

Wenn Mehrdeutigkeit zum Problem wird, empfiehlt sich vor allem mündliche Kommunikation in Interaktionssystemen unter Anwesenheit.

(Niklas Luhmann)

Zusammenfassung

Im folgenden Beitrag wird die Relevanz von Teams zur Bewältigung aktueller Herausforderungen spezifisch hervorgehoben. Argumentiert wird, dass der Verweis auf stärkere Selbstorganisation in eine konzeptionelle Leere läuft. Mit Referenz auf die Unterscheidung der Systemtypen Organisation und Interaktion wird gezeigt, dass die Strukturbildung in Organisationen der konzeptionelle Rahmen für zukunftsfähige Organisationsformen ist (und bleibt). An die Stelle von Selbstorganisation treten ausgewählte Strukturen von Interaktionssystemen, die die Entscheidungsprämissen von Organisationen notwendig ergänzen müssen. Entscheidend ist das Management von Paradoxien. Wo, wenn nicht in Teams, die sich ihrer eigenen Paradoxien bewusst sind, kann über die Paradoxien von Organisationen reflektiert werden?

G. P. Krejci (✉)
Wien, Österreich
E-Mail: krejci@simon-weber.de

T. Groth
Münster, Deutschland
E-Mail: groth@simon-weber.de

4.1 Einleitung

Mit dem Begriff und Konzept der Selbstorganisation wird derzeit das Interesse stark auf Formen der Steuerung, Partizipation, Entscheidungsfindung, Führung oder auch Team- und Projektarbeit gerichtet. Nicht selten wird hierbei Selbstorganisation normativ eingesetzt, das heißt, generell positiv bewertet und als Lösung von Problemen gesehen, die durch zu stark hierarchisch geprägte und somit als „Fremdorganisation“ erlebte Vorgaben bezeichnet werden. Aktuell scheint Selbstorganisation – implizit oder explizit – als Heilsbringer für einen Großteil organisatorischer Probleme und Herausforderungen in der sogenannten VUCA-Welt zu gelten.

Im folgenden Beitrag werden wir ein wenig grundlegender argumentieren. Wenn man den Kernfragen jedweder Organisationsform auf den Grund geht, ist man in der Lage, die Funktion etablierter Differenzierung und Strukturierung von Organisationen zu sehen. Gemäß dieser Leitlinie bedienen wir uns der theoretischen Ausarbeitungen zur Selbstorganisation in der soziologischen Systemtheorie Luhmann'scher Prägung. Nach dieser wird Selbstorganisation als Ordnungsprinzip konzipiert, das in sozialen (und psychischen) Systemen immerfort und überall vorherrscht. Kurz bedeutet dies, dass „Organisation“ oder auch „Interaktion“ (wir kommen auf diese Begriffe zurück) bzw. „Kommunikation“ oder „Entscheidung“ – in welcher Form und Ausprägung auch immer – selbstorganisiert geschehen. Mit einer solch radikalen Definition verliert Selbstorganisation ihre Basis als Unterscheidungskriterium für ein mehr oder weniger erfolgreiches Organisieren. Doch was tritt an deren Stelle?

Wir werden argumentieren, dass Formen der Unsicherheits- und der Paradoxiebearbeitung entscheidende organisatorische Unterschiede machen. Hierzu bedarf es einer besonderen Verarbeitung von Wahrnehmungsleistungen. Der theoretische Hintergrund dieser Doppelthese liegt einerseits in der Trennung und Kopplung von psychischen und sozialen Systemen, was wichtige Fragen aufwirft, wie „der Mensch“ mit seiner Individualität in der Kommunikation vorkommt, und andererseits in der Differenzierung der Sozialsysteme in Interaktion und Organisation. Grundsätzlich erreicht man mit einer solchen Theorieanlage, die Überlebensfrage jedweder Organisation und Organisationsform zu spezifizieren: Mit welchen (klassischen, agilen ...) Formen der Differenzierung und Entdifferenzierung und welchen „individuellen Beiträgen“ gelingt es Organisationen, Widersprüchliches intern intelligent zu bearbeiten? Teams als Sozialsysteme, die zugleich Erwartungen der Interaktion und Organisation vereinen, kommt hierbei eine Sonderfunktion zu.

4.2 Selbstorganisation – immerfort

Zunächst bietet es sich an, auf Ursprünge des Konzepts der Selbstorganisation, also auf ausgewählte systemtheoretische Grundlagen zurückzugehen. Mit „Selbstorganisation“ sind all jene rekursiven Prozesse gemeint, in denen bestimmende Gestaltungselemente

und Vorgehensweisen (man könnte auch sagen: Funktionen und Strukturen) innerhalb eines Systems und von diesem selbst produziert und reproduziert werden. Mit Beginn des kybernetischen Denkens (Wiener 1963) hat sich „Selbstorganisation“ in zahlreichen Disziplinen als grundlegendes Ordnungsprinzip etabliert – sei es in der Biologie, der Physik, der Ökonomie, der Soziologie oder auch in der Erkenntnistheorie. Bei aller Differenz und Differenzierung wird immerfort mit diesem Denken ein Verständnis etabliert, dass Systeme nicht von extern bestimmt („organisiert“) werden können. Systemtheoretisch Interessierte werden Selbstorganisation mit dem Konzept der „Autopoiesis“ verknüpfen. Dieses stellt in gewissem Sinne eine Steigerungsform dar. Mehr noch als um das Moment rekursiver Ordnungsprozesse geht es um Prozesse der Selbsterzeugung. Der ursprünglich nur für biologische Systeme gedachte Begriff (Maturana und Varela 1984) setzt sich aus den griechischen Wörtern *autos* (=selbst) und *poiein* (=machen) zusammen. Er beschreibt den Prozess der Selbstproduktion von Elementen eines Systems (z. B. Zellen) aus den je eigenen Elementen. Luhmann überträgt dieses grundlegende Lebensprinzip auf soziale und psychische Phänomene, indem er „Kommunikationen“ (Luhmann 1984) und „Gedanken“ (Luhmann 1985) als jeweilige Basiselemente betrachtet, die in ihrem selbstreferenziellen Prozessieren soziale und psychische Systeme entstehen lassen. Solange Kommunikationen auf Kommunikationen oder auch Gedanken auf Gedanken folgen, so lange bestehen – man könnte auch sagen „leben“ – soziale und psychische Systeme.

Im Zuge des „Sich-selbst-Organisierens“ setzt sozial wie psychisch autokatalytisch Strukturbildung ein: In sozialen Systemen kommt es zur Ausbildung von Verhaltenserwartungen und Prämissen (zum Beispiel, wie man am effizientesten produziert) und das Bewusstsein verknüpft lose Assoziationen zu Gedankensträngen. Permanent gestalten („organisieren“) Systeme ihre inneren Strukturen selbst. Diese Theorieanlage ist gut 35 Jahre alt und hinreichend diskutiert (Haferkamp und Schmid 1987; Krawitz und Welker 1992), darum fassen wir sie als Basis unserer Überlegungen nur kurz zusammen: Autopoietische Systeme können nicht anders, als sich selbst zu organisieren und auch selbst zu strukturieren. Das Gegenteil von Selbstorganisation ist folglich nicht „Fremdorganisation“, sondern Nicht-Organisation. Und Selbstorganisation ist kein Gegenbegriff zu Strukturen, beide sind zirkulär verknüpft.

Auf diese Weise begrifflich-theoretisch gerüstet, können wir uns im nächsten Schritt spezifischen Differenzierungsformen von Sozialsystemen zuwenden. Die daran anschließende Auseinandersetzung mit den Systemtypen „Organisation“ und „Interaktion“ wird die Grundlage dafür sein, um die Überlebensfrage jeder Organisationsform spezifischer zu stellen.

4.3 Organisation und Entscheidung – Grundfragen

Ist von Organisationen die Rede, so hat man es mit Sonderformen sozialer Systeme zu tun, deren Grundoperation die Autopoiesis von Entscheidungen darstellt, bzw. genauer: von Kommunikationen, die zu Entscheidungen führen (Luhmann 2000). Theoretisch

und praktisch besteht eine Organisation, solange Entscheidungen an Entscheidungen anschließen. Relevant für unsere Frage nach strukturierten Formen der Selbstorganisation (in der Selbstorganisation) ist aus dieser Sicht das Verbindende neuer und alter Organisationsformen. Sowohl eine bürokratische (Weber 1980) wie auch eine lehrbuchartige holokratische Organisation (Robertson 2016) haben und lösen das gleiche Problem: Beiden geht es um das Herbeiführen von Entscheidungen, also um die Auswahl von prinzipiell wählbaren Alternativen und somit um die Bewältigung von Unsicherheit.

In Organisationen können Entscheidungen zeitlich bzw. örtlich getrennt, also unabhängig von der Anwesenheit der Mitglieder, getroffen werden. Entsprechend effizient können Entscheidungsprozesse laufen, sofern einige Voraussetzungen erfüllt sind. Im Wesentlichen ist hier die Zwecksetzung zu nennen, also die Formulierung sachlicher Ziele, nach denen sich Organisationen ausrichten. Eng verknüpft mit der Zielsetzung sind Organisationen um zwei Grundprobleme herum gebaut: die Bewältigung von Unsicherheit und die Bearbeitung von Entscheidungsparadoxien (Luhmann 2000). Mit „Untersicherheitsabsorption“ und „Paradoxiemanagement“ sind nun zwei Bezugsprobleme benannt, die in gewissem Sinne zum „Universalmaßstab“ für alle Organisationsfragen zu gelten haben. Jede neue Organisationsform, jeder mehr oder wenige gehypte Ansatz müsste sich mit Luhmann der Frage stellen, ob und wie diese Bezugsprobleme bewältigt werden.

Organisationen antworten typischerweise mit mehrfacher Strukturbildung auf Entscheidungsparadoxien. Sie differenzieren sich erstens aus in zentrale und dezentrale Einheiten mit Geschäftsbereichen und -prozessen, Sparten oder auch Abteilungen. Zugleich bilden sie Leitungsgremien, Steuerungskreise und auch Führungspersonen heraus. Mit dieser vertikalen und horizontalen Differenzierung sorgen sie für (Teil-)Zuständigkeiten, was es ihnen überhaupt erst ermöglicht, die vielfältigen, widersprüchlichen Anforderungen der Umwelten intern abzubilden und dennoch Entscheidungsfähigkeit zu sichern. Differenzierung heißt Paradoxiemanagement (Simon 2013) auf „höchster Ebene“, also auf der Ebene der Organisationsform. Organisationen lösen mit Differenzierung Paradoxien und schaffen, zugegeben, zugleich andere, denn mit aller Zerlegung in professionelle Zuständigkeiten werden Teilrationalitäten ausgebildet, die gemeinhin mit den Namen „Spartendenken“ oder „Bereichsegoismen“ umschrieben werden. Und diese Teilrationalitäten müssen an anderen Stellen wieder zusammengefügt werden.

Will man einen organisationstheoretischen Zugriff auf die „Steuerungsfrage“ aller Entscheidungsprozesse bekommen, ist es hilfreich, ganz „klein“ und „einfach“ anzufangen. Jede einzelne Entscheidung, so simpel sie sein mag, ist ein höchst voraussetzungsvoller Prozess. Oftmals jedoch wird Entscheiden mit dem Problem der Auswahl der besten aus vielen Alternativen verknüpft. Allein diese Vorstellung, so March und Simon (1993), ist mit einigen „Denkfehlern“ behaftet: Die Alternativenauswahl ist begrenzt, Kriterien und Präferenzen ändern sich usw. Organisational kommt jedoch das hinzu, was Luhmann recht unverdächtig mit „Kommunikation von Entscheidungen“ meint. Jede Entscheidungskommunikation lässt den Gegensatz zwischen der gewählten und der nicht gewählten Alternative erkennbar werden. Dieses Abwägen zwischen Alternativen bedeutet zwangsläufig, dass man mit Konflikten und Dissens umgehen muss,

um Eindeutigkeit in der Uneindeutigkeit herstellen zu können. Sowohl im Großen („Organisationsform“), wie im Kleinen („Entscheiden“) entkommt keine Organisation dieser „Paradoxie des Entscheidens“ (Luhmann 1993).

Zwangsläufig müssen sich zur Absorption der Unsicherheit und damit auch zur Konfliktregulierung Strukturen im Sinne von Erwartungen und Prämissen herausbilden, die nahelegen, wie einerseits zwischen und andererseits in den zuständigen Einheiten entschieden wird. Auch alle neuen Formen des Organisierens werden nicht ohne diese zweifache Strukturbildung auskommen. Selbstorganisation führt zu Strukturbildung bzw. ist ohne Strukturbildung nicht denkbar. Es handelt sich in den Worten Luhmanns um einen „autokalytischen“, also unvermeidlichen Prozess (vgl. Luhmann 1984, S. 149ff.).

4.4 Organisation und Entscheidungsprämissen – notwendige Strukturbildung

Das Konzept der Entscheidungsprämissen (Luhmann 2000) hilft, eine präzisere Vorstellung von notwendigen Strukturbildungen in Organisationsfragen zu bekommen. Vertiefend werden hierzu drei Formen entscheidbarer Entscheidungsprämissen formuliert. Wie der Name bereits andeutet, handelt es sich um explizit formulierte und zielgerichtet umsetzbare Entscheidungsvorgaben. Man kann zwischen Programmen, formalen Kommunikationswegen und Personen unterscheiden.

Programme sind Vorgaben, wie in konkreten Situationen zu entscheiden ist. Sie finden sich zumeist ausgebildet als „Konditionalprogramme“ oder „Zweckprogramme“. Erstere sind formuliert als Wenn-dann-Definitionen, die definieren, was weiter zu tun ist, wenn ein festgelegter „Ausgangswert“ erreicht ist. Ein Großteil dessen, was man als „bürokratisch“ beschreibt, ist konditional programmiert: Vorschriften, Regeln, Verfahren, Aktenläufe, Geschäftsprozesse usw. Zweckprogramme hingegen legen recht offen das Ergebnis der Entscheidungen fest, es sind all jene Entscheidungsvorgaben, die einen bestimmten Zweck vorgeben, mithin also als „Um-zu“-Formulierungen zu finden sind. Das können konkretere Vorgaben in Richtung Kundenzufriedenheit oder Umsatzgewinn sein bis hin zu Projekt- und Strategiezielen oder auch „Purpose“.

Zusätzlich zu den Programmen werden sich in allen Organisationsformen Entscheidungsprämissen finden, die den „Weg“ oder auch den „Ort“ nahe- bzw. festlegen. Hierbei geht es um Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Berichtswege und hierarchische oder auch laterale Beziehungen, definiert als „Kommunikationswege“. Darüber hinaus fungieren auch „Personen“ als relevante Entscheidungsprämissen, d. h. Entscheidungen werden getroffen, sobald eine Person oder eine Personengruppe diese vorschlägt und gutheißt oder auch Geschichten darüber entstehen, dass eine wichtige Person wohl so entschieden hätte.

Neben den drei entscheidbaren Prämissen, die zumeist eine besondere Wirkung entfalten, indem sie kombiniert werden, finden sich als vierte Kategorie „nicht entscheidbare Entscheidungsprämissen“ (vgl. Luhmann 2000, S. 241 ff.). Damit sind informelle

Kommunikationswege und Kulturphänomene erfasst. Sie lassen sich als geronnene Praxis nur schwer erkennen, denn sie zeichnen sich weder durch explizite Anweisungen noch durch zielgerichtete Vorgehensweisen aus. Nicht entscheidbare Entscheidungsprämissen zeigen sich in der täglichen Praxis der Interaktionsgestaltung, in der Frage, ob eher formelle oder informelle Kommunikationswege (in Form von Seilschaften, Freundeskreisen, Kaffeeklatsch usw.) genutzt werden, ob man sich programmgemäß absichert oder ob es reicht, eine für relevant erachtete Person zu fragen oder per Mail über „cc“ zu informieren.

Mit diesem ersten Prämissen- und Strukturfokus lässt sich zeigen, dass ein Großteil neuerer Organisationsansätze auch gelesen werden kann als eine Verschiebung im Verhältnis zwischen den Prämissen – aber „entfernt“ werden Prämissen bzw. allgemein Strukturen nicht. Vieles, was mit „Selbstorganisation“ bezeichnet wird, erweist sich als „Fremdorganisation“: Oft geht es in Richtung Zweckprogrammierung, gepaart jedoch mit vielen Konditionalprogrammen, was die Form der Entscheidungsfindungen angeht, und all dies in Bezug auf Kommunikationswege kombiniert mit starken Rollenvorgaben in und an Teams hinsichtlich ihrer Entscheidungsbefugnisse.

4.5 Grenzen der Unsicherheitsabsorption durch Entscheidungsprämissen

Werfen wir nach diesen grundlegenden Überlegungen zu den strukturellen Voraussetzungen des organisationalen Entscheidens einen Blick auf den aktuellen Kontext. Organisationen sind in letzter Zeit besonderen Herausforderungen ausgesetzt. Durch Globalisierung und Digitalisierung sehen insbesondere Unternehmen ihre bisher gängigen Formen der Unsicherheitsbearbeitung infrage gestellt. Unter den Bedingungen digitaler Technologiesprünge, volatiler Märkte und disruptiver Geschäftsmodellentwicklungen geraten bewährte Prämissen an ihre Grenzen, vor allem diejenigen, auf denen die auf Wiederhol- und Planbarkeit angelegten Entscheidungsprogramme beruhen.

Folgt man der aktuellen Ratgeberliteratur, kann recht eindeutig erfasst werden, was zu tun ist (vgl. Groth 2017). Es werden Hinweise gegeben, die – sehr grob zusammengefasst – auf Selbstbestimmung, Demokratie, Sinnhaftigkeit, Agilität und Rollenfixierung hinauslaufen. Man könnte auch sagen, es wird die andere Seite klassischer Organisationsmodelle stark gemacht. Mit Blick auf die Grundstruktur von Managementmoden ist dieses Vorgehen erwartbar. Schon Herbert Simon (1946) konnte vor mehr als sieben Jahrzehnten zeigen, dass sich die damals schon kursierenden Hinweise über (einzig) richtiges Organisieren fundamental widersprachen. Zentralisierung oder Dezentralisierung, eine hohe oder geringe Kontrollspanne: Für jedes Erfolgsprinzip konnte ein gegenteiliges gefunden werden, das ebenso empfohlen wurde. Damit legte Simon eine Doppelspur, die noch ein wenig zu verfolgen sich lohnt. Der Erfolg der Organisation kann nicht „präskriptiv“, vorab bestimmt werden, und er bemisst sich an der Art und Weise, wie eine Organisation gegensätzliche Prinzipien von Flexibilisierung

und Festlegung vereint. Kurz skizziert geht es, wenn man heutige Anforderungen vor Augen hat, um eine Neubalancierung der Gegensatzpaare:

- Selbstbestimmung vs. Fremdbestimmung,
- Demokratie vs. Hierarchie,
- Sinnhaftigkeit vs. Indifferenz,
- Agilität vs. Beständigkeit,
- Rolle vs. Organisation.

Diese Liste an paradoxen Fragestellungen könnte noch verlängert werden, sie sollte jedoch reichen, um zu zeigen, dass alle „einseitigen“ Ansätze auf Dauer kaum bestehen können. Es wird offensichtlich, dass sowohl das Entscheiden an sich, als auch Grundfragen der Organisationsgestaltung nicht mehr eindeutig beantwortbar sind. Pragmatische Paradoxien (vgl. Bateson et al. 1956), die es an sich schon immer gab, können nicht mehr mit der Idee eindeutiger Richtigkeit negiert werden. Besonders hier erweist sich ein systemischer Leitspruch, den wir von Fritz B. Simon kennen, als zutreffend: „Ambivalenzfreiheit und Leben sind nicht miteinander vereinbar“. Wenn die inneren Strukturen von Organisationen mit der Bearbeitung der äußeren, sich als volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig präsentierenden Rahmenbedingungen an ihre Grenzen gelangen, wenn nicht mehr „präskriptiv“ organisiert werden kann, stoßen Organisationsansätze jeglicher Art an ihre Grenzen. Dass es jedoch nicht ausreicht einfach nur Teamarbeit zu fordern, werden wir im Folgenden anhand einer vertieften Auseinandersetzung mit den besonderen Strukturbedingungen von Interaktionssystemen zeigen.

4.6 Teamarbeit als Lösungsansatz

Schon seit langem, immer wenn intensiv vernetzte, direkte handwerkliche oder kommunikative Zusammenarbeit erforderlich wurde, hat sich die Arbeit in Kleinsystemen bewährt, für die der gängige Begriff „Team“ Verwendung findet. Teams sind in der Regel in engem komplementären Zusammenhang zu einer Organisation zu sehen. Wenn von Teamarbeit gesprochen wird, so ist dies von anderen (informellen) Gruppenbildungen innerhalb einer Organisation (zum Beispiel Cliques, Freundeskreise, Seilschaften usw.) zu unterscheiden. Die Organisation schafft entsprechende strukturelle Bedingungen zur Bildung von Teams, die sich an funktionalen Fragestellungen orientieren und in der Regel nicht von den einzelnen Teammitgliedern geändert werden können. Teil dieser Bedingungen sind die Erwartungen, dass die Teammitglieder ernsthaft, umsichtig und interessiert an den Aufgabenstellungen und den vorliegenden Themen arbeiten, einen Beitrag zu Entscheidungsfindungen leisten und dabei möglichst selbstgesteuert und selbstführend handeln. Es gilt die Einschränkung, dass dieses Handeln innerhalb

geregelter Bahnen einem geordneten Verhalten folgt: „Es herrscht das Gesetz des Wiedersehens“ (Luhmann 2016, S. 61 ff.).

Trotz organisationaler Rahmenseetzungen ist der Prozess der Teamarbeit in weiten Teilen durch spontane interne Ordnungsbildung geprägt, die einige wichtige Funktionen abdeckt. Erstens können formale Regelungen, sofern sie sich als nicht praktikierbar, problematisch oder sogar kontraproduktiv herausstellen, im Sinne „brauchbarer Illegalität“ (Luhmann 1964, S. 304 ff.) abgewandelt oder explizit nicht befolgt werden. Auf diese Weise werden im Team Defizite der Organisation kompensiert. Zweitens entlastet die Bearbeitung von Konflikten innerhalb des Teams die formale Organisation. Und schließlich werden im Zuge eines Meinungsaustauschs im Team nicht vorhandene oder unvollständige Informationen ergänzt und in der Folge Unsicherheit absorbiert. Als Voraussetzung für diese Vorteile ist das persönliche Gespräch, d. h. Kommunikation unter Anwesenden unentbehrlich (vgl. Luhmann 2016). Insofern schauen wir an dieser Stelle nicht auf „virtuell“ arbeitende Teams. Diese kommunizieren örtlich und zeitlich getrennt voneinander, d. h. unter Bedingungen der Abwesenheit und repräsentieren eher den Systemtyp Organisation (vgl. Krejci 2010c, 2018). Viele der im Folgenden diskutierten Vorteile können dort nicht umfänglich wirksam werden.

Wer von Selbstorganisation spricht und gegen Organisation argumentiert (vgl. Laloux 2015; Keese 2014) sollte sich stärker mit Teamarbeit beschäftigen. Sie stellt sich in der Praxis als eine dauerhafte Abfolge von unterbrochenen Anwesenheitskommunikationen dar, daher ist für die Erörterung der Relevanz von Teams eine Untersuchung der beobachtbaren Phänomene „Interaktion“ angebracht (vgl. Luhmann 1972, 1975; Kieserling 1999).

4.7 Interaktionen in Teams

Die Teilnahme an der Kommunikation in Interaktionssystemen ist an sich nicht durch Mitgliedschaft, sondern durch Präsenz gegeben: Wer anwesend ist, kann mitreden (vgl. Luhmann 1975). In dieser basalen Ausformung einer Kommunikation unter Anwesenheitsbedingungen (vgl. Kieserling 1999) sind weder Ziele noch Zwecke Voraussetzung für die Entstehung und das Funktionieren eines Interaktionssystems, entsprechend herrscht auch kein Entscheidungsdruck. Viel wichtiger ist, dass die Kommunikation fortgeführt wird, und das kann zufällig bei der Bushaltestelle, beim Friseur, in der Kantine oder am Fußballplatz geschehen. Es gilt die Grundregel: Solange Kommunikation unter Anwesenden stattfindet, so lange existiert das soziale System Interaktion.

Die Bedingung der Anwesenheit hat sowohl auf die Themen als auch auf die Abläufe einen wesentlichen Einfluss. Durch den Präsenzcharakter der Individuen wird deren zentrale Rolle hervorgehoben: Sie leisten in der Regel kommunikative Beiträge, die von allen Beteiligten direkt wahrgenommen werden. Daran anknüpfende Feedbackschleifen erfolgen unmittelbar und haben Auswirkungen sowohl auf das grundsätzliche „Gelingen der Kommunikation“ als auch auf die Qualität anschließender Reaktionen (vgl. Luhmann

2005). Unzufriedenheit und Zustimmung können ebenso wie Missverständnisse und Unklarheiten direkt und relativ rasch kommuniziert und bearbeitet werden.

Allerdings würden reine Geselligkeit und Belanglosigkeit in den Kommunikationen unter Anwesenden wenig bis kaum zu Entscheidungen in der Teamarbeit führen, denn zu viele Zufälligkeiten der gegenwartsbezogenen thematischen Strukturierung würden einfließen. Organisationen machen deshalb ihre Anliegen über Zielsetzungen und Interaktionsvorgaben bemerkbar. Dennoch erweist sich Interaktionskommunikation als inhaltsreicher im Vergleich zur Entscheidungskommunikation im Organisationskontext. Vor allem die soziale Dimension rückt in den Vordergrund: Sympathien, Vertrauen, Emotionen und Loyalitäten erhalten in der Interaktion besondere Betonung. Man weiß sich als Individuum mit allen persönlichen Herausforderungen und Präferenzen akzeptiert und gut aufgehoben. Damit verbunden ist auch eine grundsätzliche Tendenz zu symmetrischen Beziehungen untereinander („Alle haben gleiche Rechte und Pflichten“). Und die Erwartung, dass innerhalb des Teams Konsens besteht, erleichtert es, ein teaminternes Verständnis für Zugehörigkeit und Zusammenhalt zu entwickeln („Wir vom A-Team“).

Mit all diesen Strukturbedingungen statten sich Interaktionssysteme im gewissen Sinne selbst aus. Im Verlauf der Zusammenarbeit entstehen Verhaltenserwartungen bis hin zu Normen, auf deren Verstoß affektgeladene Reaktionen folgen, die mitunter zu veränderten internen Beziehungen führen können. In solchen Fällen macht sich eine spezifische „Interaktionsgeschichte“ bemerkbar, die man auch als „Teamkultur“ bezeichnen könnte und als unentscheidbare Entscheidungsprämisse eine begriffliche Nähe zum Systemtyp „Organisation“ andeutet (vgl. Krejci 2010b, 2010c), ohne dass hierbei etwas über eine inhaltliche Nähe ausgesagt ist. Erwartbar ist eher, dass sich die Teamkulturen spezifisch ausdifferenzieren, und zu bezweifeln ist auch, dass es rollenbasierten – agilen oder auch holokratischen – Ansätzen gelingt, diese Kulturen zu überformen.

Die Einzigartigkeit und auch Stärke von Teamkulturen ist eng verknüpft mit der Sonderstellung von Einzelpersonen. Teaminteraktionen sind enger als Organisationskommunikationen an die Einzigartigkeit ihrer Mitglieder gekoppelt. Generell gilt, dass Teammitglieder, so sehr sie sich selbst Individualität zuschreiben und glauben, sie seien grundsätzlich immerfort dieselben, sie jedoch im Zuge von Interaktionsepisoden ihre kommunikativen Beiträge anpassen und im Zuge wechselseitiger Prozesse der Eigendarstellung und Fremdzuschreibung eine soziale Form annehmen. Sie werden im Rahmen der Kommunikation zu Personen, also zu „Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation“ (vgl. Luhmann 2000; Groth 2013). Es macht in der Kommunikation eben einen Unterschied, ob man nur in der Rolle als Leiter einer Business-Unit auftritt oder auch als interessierter Kollege, der im Team Witze macht. Individuen müssen in der Lage sein, unterschiedliche soziale Situationen zu erkennen und hohe Flexibilität hinsichtlich der jeweiligen Rolle(n) an den Tag zu legen. Zusätzlich ist es erforderlich, ein gewisses Geschick dabei aufzubringen, unterschiedliche Beiträge zu leisten oder die jeweiligen Beiträge anderer Interaktionspartner differenziert

zu bewerten. Die Teamperson nimmt hierdurch eine andere, immer noch individuellere Form an als die Organisationsperson.

Im Kleinsystem Team machen sich Dynamiken der Abstimmung und Bewertung von Personen, Themen, Vorgaben und Vorgehensweisen bemerkbar, deren Funktion in größeren Sozialsystemen wie Organisationen üblicherweise durch Strukturbedingungen wie Entscheidungsprämissen zu stark reglementiert, abgedeckt und ignoriert werden. Im Rahmen der Anwesenheitsphasen von Teams müssen solche Dynamiken explizit bearbeitet werden und all dies unter der Bedingung, dass derjenige, der seine Wahrnehmungen einbringt, immer schon als „Person“ besonders gerahmt ist.

Eine grundsätzliche strukturelle Paradoxie wird erkennbar: Organisationen „stören“ die Teaminteraktionen, indem sie regelmäßig ihre Zwecke und Leistungserwartungen in Erinnerung rufen, zugleich sind Organisationen auf die vermeintliche „Unstrukturiertheit“ von Interaktionen angewiesen, die in ihrer Reichhaltigkeit auch über die Sinnhaftigkeit und den Spaß an der Arbeit bis zur Motivation entscheiden. Im Repertoire der soziologischen Systemtheorie finden sich hierzu noch wenig genutzte Theorieressourcen, die unseres Erachtens für zukünftige Team- und Organisationskonzepte relevante Gestaltungsebenen markieren:

- Interaktionssysteme erzeugen eine wichtige Voraussetzung für Selbstorganisation, nämlich *Mikrodiversität*.
- Die Kommunikation unter Anwesenheitsbedingungen ist in der Lage, mit unabwägbaren, unsicheren Situationen umzugehen, indem sie *kognitive Routinen* nutzen.
- Darüber hinaus können im Rahmen von Interaktionen *paradoxe Fragestellungen* besonders gut bearbeitet werden.

Ein wesentlicher Vorteil einer großen Anzahl von Interaktionen in einem Team ist die Entstehung von *Mikrodiversität*. Mit Mikrodiversität wird die Vielzahl an alltäglichen Interaktionsabstimmungen unter Einzelpersonen zusammengefasst, die sich gerade nicht nach Organisationszielen ausrichten oder einer Entscheidungsprämisse folgen (vgl. Luhmann 2000, S. 255) und sich damit sowohl einem Systematisierungszwang als auch der Bewertung nach organisationalen Kriterien der Richtigkeit entziehen. Es geht um Formen des Miteinanders und nebenbei bemerkt nicht um jene biografische, kulturelle oder andere identitätsstiftende „diversity“, die sich eher als Summe individueller Eigenschaften verstehen lässt. Durch mikrodiverse Lagen wird „eine andere Art von Unruhe ins System gebracht als durch die eigene Dynamik der Selbstorganisation“ (Luhmann 1997, S. 31). Diese Unruhe basiert auf Inhomogenitäten der Elemente und gerade dies treibt erst soziale Systeme voran (vgl. Stichweh 2018, S. 4). Natürlich werden die kommunikativen Beiträge auch innerhalb der Interaktion bewertet. Sie können als strategisch, spontan, berechenbar, unvorhersehbar, überraschend usw. erscheinen – wie auch immer, jedenfalls wird es eine andere als die organisationale Bewertung sein, sodass über Mikrodiversität jene Kontingenzen ins Spiel gebracht werden, die für kreative Lösungen in innovativen Prozessen oder zur Bearbeitung schwieriger Fragestellungen herangezogen werden können.

Mit Blick auf mikrodiverse Verhältnisse wird abermals die besondere Relevanz von Einzelpersonen erkennbar, denn „es sind Individuen erforderlich, die sich durch die logische und kausale Unordnung nicht aus der Fassung bringen lassen, sondern ad hoc entscheiden können, wie sie reagieren wollen“ (Luhmann 1997, S. 28). Individuen produzieren Mikrodiversität und reagieren gleichzeitig auf Mikrodiversität. Das in der Teamarbeit wahrgenommene Spannungsverhältnis zwischen belanglosen, geselligen Kommunikationen der Interaktionen, die von den zweckorientierten Aufgabenstellungen der Organisation „gestört“ werden, macht im Rahmen von Mikrodiversität Selbstordnung notwendig und möglich (vgl. Fuchs 2001). Auf der Basis bestehender Entscheidungsprämissen werden neue teaminterne Entscheidungsprämissen getroffen und der Prozess der Selbstorganisation wird so kreativ in Gang gehalten. Ein zirkuläres, komplementäres Verhältnis zwischen Mikrodiversität und Selbstorganisation wird erkennbar: „Selbstorganisation kommt nur auf der Grundlage von Mikrodiversität zustande, so wie umgekehrt ein spezifischer Bereich von Mikrodiversität nur abgegrenzt werden kann, wenn er Anlass gibt zur Entstehung von Selbstorganisation“ (Luhmann 1997, S. 30). Wenn Organisationen mithilfe ihrer Entscheidungsprämissen (s. o.) ihre Selbstorganisation strukturieren und sich das vollzieht, was in der Theoriesprache „operative Schließung“ genannt wird, dann liefert Mikrodiversität erforderliche Irritationen, um über Unterschiede, die einen Unterschied machen (vgl. Bateson 1985), als Informationen die Kommunikation in Gang zu bringen.

Doch hiermit nicht genug. Im permanenten Oszillieren zwischen Absichtslosigkeit und Zweckorientierung, Informalität und Formalität, Innen- und Außenorientierung – kurzum: zwischen Interaktion und Organisation – werden in Abhängigkeit der einzelnen Beiträge *kognitive Routinen* aktiviert, die während des Entscheidens entstehen und – wenn sie nicht mehr benötigt werden – wieder in Vergessenheit geraten. Bei kognitiven Routinen handelt es sich um Wissensbestände, die als real behandelt werden. Sie finden sich in Formulierungen, wie: „Da musst du XY anrufen...“, „Nein so kann es nicht funktionieren“, „Ach, die Maschine läuft noch lange ...“ Es sind „Identifikationen, [...] die für mehrfachen Gebrauch in Kommunikationen gespeichert sind und bei Bedarf abgerufen werden können“ (vgl. Luhmann 2000, S. 250). Sie sind insbesondere hilfreich, wenn man mit unsicheren, unklaren und paradoxen Situationen konfrontiert ist. In solchen Situationen müssen Entscheidungen getroffen werden, bei denen weder auf die Wirksamkeit der Hierarchie (Personen und formale Kommunikationswege) noch auf vordefinierte Routinen (Programme) vertraut werden kann. Im Extremfall handelt es sich um die Bearbeitung von Katastrophensituationen, Störfällen oder Unfällen, in denen Interaktionssysteme auf Grundlage ihrer Mikrodiversität auf kognitive Routinen zählen können (vgl. Krejci 2010a).

Der Einsatz von intensiver Kommunikation unter Anwesenheitsbedingungen begünstigt die Wahrscheinlichkeit, dass auf der Grundlage von Mikrodiversität im Kleinsystem kognitive Routinen aktiviert werden. Über die Konstruktion kognitiver Routinen wird es möglich, Entscheidungen zu treffen, „die anderenfalls gar nicht denkbar wären“ (vgl. Luhmann 2000, S. 251). Wird die Unübersichtlichkeit und Unsicherheit zum

permanenten Fall, spricht viel für ein permanentes Umschalten von Organisation auf Interaktion – und wieder zurück. Allerdings lassen sich kognitive Routinen (ähnlich wie Mikrodiversität) als nicht entscheidbar verstehen. Man kann sie nicht explizit anordnen, sondern man müsste entsprechende Rahmenbedingungen setzen, die ihre Aktivierung begünstigen. Insbesondere die Teamarbeit im Interaktionsmodus stellt eine passende reflexive Rahmenbedingung dar. Und nur zu vermuten ist, dass ein starres Festhalten an Rollenvorgaben, wie sie in neueren Organisationsformen zu finden sind, keine entsprechende Rahmenbedingung für eine produktive Verknüpfung von Mikrodiversität und kognitive Routinen darstellen.

Eine der vielleicht wichtigsten, zumeist extern einzuführenden kognitiven Routinen stellt das Konzept der Paradoxie dar. Nur wer Paradoxien kennt, erkennt, worum in Organisations- und Teamfragen immer gerungen wird. Die „Kommunikation unter Anwesenden“ schafft im günstigsten Fall eine passende Arena für den Austausch widersprüchlicher Meinungen und Sichtweisen und die Bearbeitung, also „Entfaltung“ (Löfgren 1979) mehrdeutiger, *paradoxe Problemstellungen*: „Wenn Mehrdeutigkeit zum Problem wird, empfiehlt sich vor allem mündliche Kommunikation in Interaktionssystemen unter Anwesenden. Das heißt nicht unbedingt, dass die Interaktion dazu dient, Mehrdeutigkeit in Eindeutigkeit zu transformieren. Eher scheint sie dazu zu verhelfen, die Mehrdeutigkeit erfolgreich zu ignorieren und sich auf Entscheidungen zu verständigen, die eine neue Situation schaffen“ (Luhmann 2000, S. 254).

4.8 Paradoxien in Teams

Jede Organisationsfrage und jede Entscheidung wird unbeantwortbar bleiben, wenn man sie nach logischen Kriterien beantworten möchte: Sollen wir stärker dezentralisieren oder bei Wachstum mehr zentralisieren, sollen wir Hierarchien bilden oder abschaffen, haben wir in dem neuen Markt einen „first“-, „second“- oder „late-mover advantage“? Ein letzter, hier nur angedeuteter Hinweis zu den inneren Teamdynamiken. Die Eigenschaft, dass Paradoxien nicht lösbar sind, sondern nur verlagert werden können, führt innerhalb von Teams zu neuen Paradoxien, die zwingend mitbearbeitet werden müssen. Exemplarisch haben wir sechs Paradoxien für die Arbeit in Teams identifiziert (vgl. Groth und Krejci 2018):

- *Die Paradoxie der Austauschbarkeit*: Entscheiden wir personen- oder aufgabenbezogen?
- *Die Paradoxie des Beziehungsmusters*: Entscheiden wir intern unter den Bedingungen von Symmetrie oder Komplementarität?
- *Die Paradoxie des Grenzmanagements*: Setzen wir die Einheit des Teams als Außen- oder knüpfen wir an die Organisation an?
- *Die Paradoxie der Kommunikationsform*: Werden Probleme und Unterschiede nach Maßgabe von Transparenz (nach innen und außen) sichtbar gemacht oder gilt die Erwartung an (brauchbare) Intransparenz?

- *Die Paradoxie der Leistungserbringung:* Zählen zum Teamerfolg die individuell zurechenbaren Beiträge oder geht es immer um ein kollektives Ergebnis?
- *Die Paradoxie der Zweckorientierung:* Ist unsere Teamarbeit ein Mittel zum Zweck der Organisation oder dient die Organisation als Mittel zum Zweck unserer Interessen?

Diese Auflistung paradoxer Anforderungen dient als „Musterfolie“ für das, was Teams regelmäßig leisten müssen. Dies ist voraussetzungsvoll, denn in diesen Paradoxien müssen Teams über die Paradoxien der Organisation entscheiden. Notwendig ist das, was Luhmann „Reflexion“ nennt (Luhmann 1984, S. 601 ff.) und Bateson mit „Spielfähigkeit“ (vgl. Bateson 1985, S. 241 ff.) umschreibt: Teams müssen sich erstens reflektieren im Kontext fremdgesetzter, organisationaler Ziele und Widersprüche. Sie müssen sich zweitens selbst verstehen als „Orte der Paradoxieaustragung“. Und drittens müssen Teams mitreflektieren, dass das eigene Interaktionsgeschehen verstrickt ist mit einer Organisation, die von ihnen ein „Abarbeiten“ von Tätigkeiten verlangt, das all jenes auf Mikrodiversität und kognitiven Routinen basierende Paradoxieanagement zu verhindern versucht, von dem dieselbe Organisation notwendig abhängig ist.

4.9 Abschließende Gedanken

In einer globalisierten und digitalisierten Umwelt ergeben sich für Organisationen Problemlagen, die sich durch eine spezifische Einbindung von Teamarbeit unter Anwesenheitsbedingungen bearbeiten lassen. In diesen Interaktionen geht es um weit mehr, als von ihnen „Selbstorganisation“ zu fordern. Im Face-to-face-Modus sind Teams in der Lage, Mikrodiversität zu erzeugen, kognitive Routinen zu nutzen und Paradoxien der Organisation zu bearbeiten. Letzteres ist allerdings mit der Erkenntnis zu verbinden, dass im Zuge des Wechselspiels zwischen Interaktion und Organisation neue paradoxe Anforderungen entstehen, die sich im Team ausbilden. Paradoxien sind doppelt zu balancieren: extern als Entscheidungsfragestellung und intern als Teamdynamik.

In der Gestaltung von Teamarbeit oder auch in der Ausarbeitung zeitgemäßer Organisationsformen können die zwei erkenntnistheoretischen (und -praktischen) oft getrennt behandelten Disziplinen Gruppendynamik und systemische Organisationstheorie produktiv zueinander finden: Ein kombiniertes Verständnis von Interaktionsprozessen – eines der wichtigsten Themen in gruppendynamischen Seminaren (vgl. Geramanis 2017) – und von Entscheidungsfindungsprozessen (das zentrale Thema systemischer Organisationstheorie) wird für all jene erforderlich, die sich nicht nur in Zeiten von „new work“ professionell mit Teams auseinandersetzen. Wie dargestellt, bietet die soziologische Systemtheorie mit ihrem Repertoire an (paradoxie-)theoretischen Konzepten zu Interaktion und Organisation modenüberdauernde Erklärungsmodelle, deren Potenzial nicht im Aufzeigen einfacher Lösungen, sondern im Aufzeigen relevanter Entwicklungspfade liegt.

Literatur

- Bateson, G. (1985). *Ökologie des Geistes*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bateson, G., Jackson, D., Haley, J., & Weakland, J. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science*, 1(4), 251–254.
- Fuchs, P. (2001). Autopoiesis, Mikrodiversität, Interaktion. In O. Jahraus & N. Ort (Hrsg.), *Bewusstsein – Kommunikation – Zeichen, Wechselwirkungen zwischen Luhmannscher Systemtheorie und Peircescher Zeichentheorie* (S. 49–69). Tübingen: Niemeyer.
- Geramanis, O. (2017). *Mini-handbuch Gruppendynamik*. Weinheim: Beltz.
- Groth, T. (2017). Lerne Gegensätze zu lieben – systemische Organisationstheorie. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 5, 22–25.
- Groth, T., & Krejci, G. P. (2018). *Teams – paradoxe Anforderungen*. Manuskript: Unveröffentlicht.
- Groth, T. (2013). Person und Organisation als eine Seite der Medaille – Systemtheoretische Reflexionen. In T. Schumacher (Hrsg.), *Professionalisierung als Passion* (S. 86–96). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Haferkamp, H., & Schmid, M. (Hrsg.). (1987). *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Keese, C. (2014). *Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt* (6. Aufl.). München: Knaus.
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Krawitz, W., & Welker, M. (Hrsg.). (1992). *Kritik der Theorie sozialer Systeme. Auseinandersetzungen mit Luhmanns Hauptwerk*. Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Krejci, G. P. (2010a). Weniger Organisation, mehr Interaktion. Warum Teamarbeit ein gutes Mittel wäre, um auf den Zufall zu reagieren. *Revue für postheroisches Management*, 6, 80–85.
- Krejci, G. P. (2010b). Teams als Entwicklungsmotor der Organisationskultur. *Zeitschrift Organisationsentwicklung*, 3, 4–11.
- Krejci, G. P. (2010c). Selbsterneuerung in Teams durch virtuelle Arbeit. *Hernsteiner*, 2, 12–15.
- Krejci, G. P. (2018). *Paradoxien globaler Projektteams*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Luhmann, N. (1964). *Funktion und Folgen formaler Organisation* (5. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (1972). Einfache Sozialsysteme. *Zeitschrift für Soziologie*, 1(1), 51–65.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme* (5. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1985). Die Autopoiesis des Bewusstseins. *Soziale Welt*, 36(4), 402–446.
- Luhmann, N. (1993). Die Paradoxie des Entscheidens. *Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik*, 84(3), 287–310.
- Luhmann, N. (1997). Selbstorganisation und Mikrodiversität: Zur Wissenssoziologie des neuzeitlichen Individualismus. *Soziale Systeme, Zeitschrift für soziologische Theorie*, 3(1), 23–32.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1975). Interaktion, Organisation, Gesellschaft: Anwendungen der Systemtheorie. In M. Gerhardt (Hrsg.), *Die Zukunft der Philosophie* (S. 85–107). München: List.
- Luhmann, N. (2005). Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung* (4. Aufl., Bd. 3, S. 29–40). Wiesbaden: VS Verlag.
- Luhmann, N. (2016). Spontane Ordnungsbildung. In N. Luhmann (Hrsg.), *Der neue Chef* (S. 43–89). Berlin: Suhrkamp.
- Löfgren, L. (1979). Unfoldment of self-reference in logic and in computer science. In F. V. Jensen, B. H. Mayoh, & K. K. Møller (Hrsg.), *Proceedings from 5th scandinavian logic symposium* (S. 205–229). Aalborg: Aalborg University Press.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2. Aufl.). Cambridge: Blackwell.
- Maturana, H., & Varela, F. (1984). *Der Baum der Erkenntnis*. Bern: Scherz.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy*. München: Vahlen.
- Simon, H. A. (1946). The proverbs of administration. *Public Administration Review*, 6(1), 53–67.
- Simon, F. B. (2013). *Wenn rechts links ist und links rechts. Paradoxienmanagement in Familie, Wirtschaft und Politik*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Stichweh, R. (2018). *Sociocultural evolution and social differentiation: The study of the history of society and the two sociologies of change and transformation*. Unveröffentl: Manuskript, vom Autor zur Verfügung gestellt.
- Weber, M. (1980). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Wiener, N. (1963). *Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine* (2. Aufl.). Düsseldorf: Econ.

Mag. Dr. Gerhard P. Krejci, Jahrgang 1963. Arbeitete 17 Jahre in verschiedensten Funktionen in IT-Abteilungen, studierte zunächst Betriebswirtschaft (WU Wien) und promovierte in Interventionswissenschaften (Universität Klagenfurt, Dissertation: „Paradoxien globaler Projektteams“). Seit 2004 selbstständiger Organisationsberater, Trainer und Coach (seit 2010 bei Simon, Weber and Friends). Arbeitsschwerpunkte: Systemische Organisationsberatung, Führung, Teams, Projektmanagement und Interkulturalität. Lehrtrainer für Gruppendynamik (ÖGGO) und Organisationsberatung, Lektor an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen. Mitglied der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) und im Club-Systemtheorie. www.simon-weber.de; www.forTeamsAndLeaders.at; www.oeggo.at

Dipl.-Soz. Torsten Groth, Jahrgang 1969, nach dem Studium der Sozialwissenschaften zunächst wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke. Seit mehr als 15 Jahren liegt sein Fokus auf der selbstständigen Tätigkeit, vornehmlich als Referent und Trainer zu Anwendungsfragen der Systemtheorie in Management und Beratung (v. a. für Simon, Weber and Friends). In der Organisationsberatung hauptsächlich tätig als Strategie- und Nachfolgeberater von Familienunternehmen und in der Begleitung von internen Beratungseinheiten. Zudem seit 2006 Gastgeber des Club-Systemtheorie. Zahlreiche Veröffentlichungen zu den Besonderheiten von Familienunternehmen und zur soziologischen Systemtheorie. www.simon-weber.de; www.torsten-groth.org