

Auf Sicht



Strategien in unsicherem Terrain

Strategie in der »Omnikrise«

Ein Gespräch mit Matthias Horx

Strategie unter KI-Bedingungen

Wenn Plausibilität reichlich und Verbindlichkeit knapp wird

Open Strategy

Mit offener Strategiearbeit unruhige Zeiten managen

3

Unerwartete Töne

Improvisation als strategische Kompetenz nutzen

26

Widerspruchsbewusste Personalentwicklung

Hofnarr, Trickster und sanfte Radikale als Imaginationshilfen

Gruppendynamik als Umschlag

Wenn Systeme beginnen, sich selbst zu sehen

Alexander Arpasi

Sind zehn Menschen in einem Raum bereits eine Gruppe? Diese Frage klingt einfach, ist es aber nicht. Sie verschiebt den Blick auf Gruppendynamik weg von Rollen, Phasen und Interventionstechniken. Im Zentrum steht stattdessen die Unterscheidung zwischen Fragen, die sich durch Beobachtung beantworten lassen, und solchen, die prinzipiell unentscheidbar, diagnostisch aber am schärfsten sind. Gruppendynamik ist kein Verhalten von Personen, sondern der Moment, in dem Kommunikation beginnt, sich selbst zu beobachten – und so erst das entsteht, was wir Gruppe nennen.



Foto: privat

Alexander Arpasi

Forscher und Publizist; arbeitet mit Führung und Teams in Phasen der Formierung und des Umbruchs

Kontakt:
alexanderarpasi@gmail.com

Das Montags-Meeting

9 Uhr. Teams-Meeting. Zehn Kacheln. Krämer teilt den Bildschirm – KPIs vom Vortag. »Produktion?« »98 Prozent.« »Warum wurde das Soll nicht erreicht?« Maschinenausfall, Nachtschicht. Die Mechaniker Meier und Schmidt werden befragt, rechtfertigen sich, versprechen Besserung. »Hat jemand noch ein Problem?« Stille. »Dann schenke ich euch fünf Minuten.« Ende.

So würde ein Protokoll das Meeting beschreiben. Sachlich. Effizient. Ein Problem wurde identifiziert, Verantwortliche benannt, Maßnahmen vereinbart. Das Meeting hat funktioniert. Hat es das?

Der unsichtbare Bruch

Eine Studie der Princeton University hat untersucht, was im Gehirn geschieht, wenn Menschen einander zuhören (Stephens et al., 2010). Das Ergebnis war zweischichtig. Auf der ersten Ebene spiegelt das Gehirn des Zuhörers das des Sprechers – es folgt den akustischen Signalen, mit minimalem Zeitversatz. Das ist Hören. Auf der zweiten Ebene geschieht etwas anderes: Das Gehirn des Zuhörers eilt dem Sprecher voraus. Es modelliert, was kommt, bevor es gesagt wird. Das ist Verstehen – kein Folgen, sondern ein aktiver Vollzug.

»Ob Kommunikation koppelt oder nur zirkuliert, ist von außen nicht zu entscheiden.«

In einer Kontrollbedingung, in der dieselbe Geschichte den englischsprachigen Teilnehmenden auf Russisch erzählt wurde, blieb die zweite Ebene still. Die erste lief weiter – die Worte kamen an, die Hörareale reagierten. Aber das Vorgreifen fehlte. Kein Modellieren, kein Verstehen. Nur Echo. Die russische Bedingung ist trivial – man merkt sofort, dass man nicht versteht. Aber was, wenn alle dieselbe Sprache sprechen, alle nicken, die erste Ebene intakt ist – und die zweite still bleibt? Das ist der unsichtbare Fall. Und er ist überall.

Das zuvor beschriebene Meeting war ein solcher Fall. Die Worte kamen an. Das Protokoll bestätigt: Alles funktioniert. Die erste Ebene war intakt. Aber hat die zweite Ebene operiert? Wurde verstanden – oder nur gehört? Ob Kommunikation koppelt oder nur zirkuliert, ist von außen nicht zu entscheiden. Die Oberfläche sieht in beiden Fällen gleich aus.

Heinz von Foerster hat dazu eine Unterscheidung getroffen: Es gibt entscheidbare Fragen, also solche, bei denen ein Verfahren die Antwort bestimmt, und unentscheidbare, bei denen kein Verfahren greifen kann. Nur die prinzipiell unentscheidbaren Fragen können wir entscheiden. Denn die entscheidbaren sind bereits entschieden – durch die Regel, durch die Messung, durch das Protokoll (von Foerster, zitiert nach Watzlawick & Nardone, 1999, S. 71ff.). »Hat das Meeting funktioniert?« ist entscheidbar – das Protokoll beantwortet sie. »Was kann in diesem System nicht gesagt werden?« ist unentscheidbar – kein Protokoll, keine Evaluation, keine Messung kann sie beantworten. Gruppendynamik beginnt dort, wo die entscheidbaren Fragen aufhören.

Dasselbe Meeting, eine andere Frage

Zweiter Meeting-Durchgang: Die Erstarrung

9 Uhr. Der Teams-Ton schneidet durch Hoffmanns Morgen wie ein Skalpell. »Produktion?« Hoffmann spürt, wie sich sein Nacken verspannt. »98 Prozent.« Die Zahl klebt an seiner Zunge. »Warum wurde das Soll nicht erreicht?« Er kennt das Spiel. Jeder kennt es. Die Frage ist keine Frage. Es ist eine

Anklage. »Nachtschicht. Maschinenausfall. Förderband Y.« Krämers Schweigen wiegt schwer. Hoffmann kann förmlich spüren, wie die anderen dankbar sind, nicht er zu sein. Zehn Menschen, jeder für sich, erleichtert, dass heute ein anderer dran ist. »Details?« Jetzt sind Meier und Schmidt im Visier. Hoffmann sieht ihren kurzen Blickaustausch über die Kameras – dieser Moment digitaler Panik, bevor einer sich opfert. »Wir waren ... die Nachtschicht war vor Ort«, stammelt Meier. »Präventivmaßnahmen?« Schmidt springt ein, die Stimme eine Oktave höher als normal: »Wartungsintervalle angepasst. Wöchentlich statt monatlich.« »Wurde das schon umgesetzt?« »Wird heute ...« – »Wurde bereits«, korrigiert Schmidt hastig. Er improvisiert, und alle wissen es. Die Wartung wird in der Mittagspause nachgeholt werden, das Protokoll rückdatiert. Das übliche Spiel. Dann die gefürchtete Frage: »Hat jemand noch ein Problem?« Hoffmanns Finger schwebt über der Unmute-Taste. Die neue Software, die niemand versteht. Die Ersatzteile, die seit Wochen nicht kommen. Maschine X, die kurz vorm Kollaps steht. Aber wer jetzt spricht, wird zur roten Zelle. Wird zum Problem. Wird zu Überstunden und Rechtfertigungen und noch mehr Meetings. Die Stille ist so dicht, dass sie fast physisch wird. Zehn Menschen halten kollektiv den Atem an. »Niemand? Dann schenke ich euch fünf Minuten.« Der Teams-Ton. Erlösung.

Dieselbe Szene. Nichts im System hat sich verändert. Was sich verändert hat, ist die Frage, mit der man beobachtet – und damit alles, was sichtbar wird. Was hier geschieht, ist kein Perspektivwechsel, sondern ein Struktureignis: Nicht der Inhalt hat sich verändert, sondern die Ebene, auf der beobachtet wird. Genau diesen Moment nenne ich **Umschlag**.

Gregory Bateson hat das Problem, das hier liegt, präzise beschrieben: »Aller Voraussicht nach werden kommunizierende Organismen die Karte mit dem Territorium verwechseln« (Bateson, 2021, S. 518). Aller Voraussicht nach. Das ist kein Irrtum, den man korrigieren könnte – das ist, was kommunizierende Organismen tun. Im Meeting ist »98 Prozent« nicht eine Zahl. Es ist Realität. Francisco Varela hat diesen Prozess als Vergessen beschrieben: »Indem wir der Welt in ihrem bestimmten So-Sein gewahr werden, vergessen wir, was wir unternahmen, um sie in diesem So-Sein zu finden« (zitiert nach Watzlawick, 2023, S. 315).

Wer das Meeting zum ersten Mal gelesen hat, hat genau das getan: die Karte für das Territorium gehalten. Ein Protokoll gelesen und geglaubt, eine Situation verstanden zu haben. Die erste Ebene war intakt – die zweite still. Nicht weil der Text fehlerhaft war, sondern weil das Format genau darauf baut: auf die Verwechslung von Oberfläche und Tiefe.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.