

An abstract graphic at the top of the page features several bright yellow, rounded, fan-like shapes radiating from the left edge against a teal background. The teal background transitions into a dark blue background at the bottom.

Reinhard Grimm
Ewald E. Krainz

Teams sind berechenbar

Erfolgreiche Kommunikation durch
Kenntnis der Beziehungsmuster

Reinhard Grimm / Ewald E. Krainz

Teams sind berechenbar

Reinhard Grimm
Ewald E. Krainz

Teams sind berechenbar

Erfolgreiche Kommunikation durch
Kenntnis der Beziehungsmuster



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ulrike Lörcher

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2407-0

Vorwort

Bei der Arbeit mit Projektgruppen im beruflichen Zusammenhang, aber auch in zahlreichen Gruppendynamik-Seminaren in Forschungskontexten machten wir die Erfahrung, dass Menschen in ähnlichen Konstellationen immer wieder nach bestimmten Mustern agieren. Eigene erlernte Verhaltensprogramme sowie der soziale Kontext prägen die Handlungen der Einzelnen. So lässt sich etwa leicht zeigen, dass Mitglieder bereit sind, im Sinne der Gruppe persönliche Einstellungen und Meinungen zurückzustellen, wenn sie ihr Team nach außen vertreten. Von politischen Parteien kennt man dieses Phänomen als „Clubzwang“. Genau genommen ist dies eine Einschränkung der individuellen Handlungsfreiheit, die mehr oder weniger freiwillig erfolgt. Darauf bauen etwa auch Unternehmen, wenn sie davon ausgehen, dass ihre Mitarbeiter im Sinne der Organisation handeln und in ihren Tätigkeiten bestimmten Erwartungshaltungen nachkommen.

Uns interessierte vor allem die Frage, welche Aspekte Mitglieder von Gruppen dazu veranlassen, in ihren Handlungen vorhersehbar zu werden. Dieses Wissen sollte als Schlüssel dienen, Kriterien zu formulieren, die es erlauben, soziales Verhalten zu verstehen und bis zu einem gewissen Grad zu prognostizieren. Wir konzentrierten uns dabei vor allem auf das Kommunikationsverhalten von Teams und die damit verbundene Beeinflussung der Mitglieder als Individuen.

Dazu erfassten wir die Beziehungsmuster einer Vielzahl von Gruppen und spiegelten nicht nur die statische Momentaufnahme an sich, sondern auch die daraus resultierenden dynamischen Aspekte den jeweiligen Betroffenen im Rahmen von Rückkopplungsschleifen zurück. Die Ergebnisse waren verblüffend. Alleine das Bewusstmachen der „wirklichen“ sozialen Beeinflussungsstrukturen im eigenen Team und der sich daraus für jeden einzelnen, aber auch für die gesamte Konstellation ergebenden Konsequenzen führte in fast allen Fällen zu Verhaltensänderungen und zu einer neuen Handlungsfähigkeit, die zuvor nicht für möglich gehalten wurde. Diese Form der Selbsterkenntnis versetzte Gruppen in die Lage, interne Schwierigkeiten selbst zu meistern, die zwar in ihrer problematischen Auswirkung bekannt und wirksam waren, deren Ursache aber in einigen Fällen selbst erfahrene Berater nicht genau bestimmen konnten.

Diese positiven Erfahrungen mit der Erhebung und Reflexion der Beziehungsstrukturen und deren gruppendynamischen Auswirkungen veranlasste uns, das vorliegende Buch zu verfassen. Es soll jene Aspekte verdeutlichen, die eine Einschätzung sozialen Verhaltens erleichtern. Zugleich soll es aber auch die Restriktionen und Limitierungen eines solchen Vorhabens illustrieren.

Die beschriebenen Konzepte und Methoden sind darauf ausgerichtet, konkrete soziale Konstellationen zu betrachten. Jedes Team ist durch eine individuelle Struktur gekennzeichnet, die es von anderen Teams abhebt. Damit ist etwa die Aussagekraft statistischer Verfahren, die diese Individualität nicht berücksichtigen, für einen konkreten Problemfall stark relativiert. Um einen Nutzen für real existierende Gruppen hervorzubringen, be-

schreibt dieses Buch daher einen Weg, der das Besondere einer individuellen Konstellation aufgreift, um daraus Erkenntnisse abzuleiten. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese für das jeweilige Team relevant sind, ist damit aber auch entsprechend hoch.

Machtlüsterne Kontrollfreaks, die gerne ihre Umgebung manipulieren möchten, werden in diesen Interessen nicht unterstützt. Denn um mit der beschriebenen Methode zu brauchbaren Aussagen zu gelangen, braucht man die konstruktive Mitwirkung der Betroffenen. Der Text soll für Berater oder Gruppen, die mit internen sozialen, d. h. kommunikativen und beziehungsmaßiger Schwierigkeiten zu kämpfen haben, eine Hilfestellung sein, eine Diagnose des gegenwärtigen Zustandes und die Bearbeitung von Konsequenzen zu ermöglichen. Es werden dabei im Optimalfall Verhältnisse sichtbar, die ohnehin in der Realität längst existierten, doch unbeobachtet und unkommentiert blieben. Es ist aber deren Vergegenwärtigung, die eine bessere Erkenntnis dessen erlaubt, was den zwischenmenschlichen Alltag prägt, und so einen konstruktiven Austausch darüber ermöglicht. Nicht die Erhebung der realen Strukturen und daraus resultierenden Dynamiken ist das eigentlich Interessante, sondern das, was betroffene Teams aus dieser Information machen!

Natürlich möchten wir nicht vorenthalten, dass die Methode auch dabei unterstützen kann, Beeinflussungsstrukturen von Organisationen, Kunden oder Entscheidungsgremien abzubilden, um die eigene Kommunikationsstrategie entsprechend anzupassen. Die intensive Auseinandersetzung mit der jeweiligen Konstellation erfordert jedoch auch hier eine Haltung, die eine ethisch fragwürdige Verwertung konterkariert. Nur bei einem guten und vertrauensvollen Verhältnis kommt man zu jenen Informationen, die eine aussagekräftige Situationsbeschreibung und die Gestaltung der Zukunft ermöglichen.

Dieses Buch stützt sich insbesondere auf Erkenntnisse aus zahlreichen Gruppendynamik-Workshops und unserer Arbeit mit Projektgruppen. Wir möchten uns an dieser Stelle für die stets sehr engagierte und konstruktive Zusammenarbeit mit den Akteuren bedanken, die uns wesentliche Einblicke in den Kern des Geschehens verschiedenster Gruppenkonstellationen vermittelte.

Außerdem möchten wir Florian Eckkrammer für die kritische Durchsicht des Manuskripts und seine wertvollen Anregungen für dieses Buch danken.

Der Leserschaft dieses Buches wünschen wir eine unterhaltsame Lektüre, die aufschlussreiche Erkenntnisse über die Einschätzbarkeit sozialer Konstellationen und sozialen Verhaltens vermittelt.

Wien, Juni 2010

Reinhard Grimm

Ewald E. Krainz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	XI
1 Einleitung.....	1
1.1 Sind soziale Systeme berechenbar?.....	1
1.2 Herausforderung.....	2
1.3 Anwendungsgebiete.....	5
1.4 Inhalt dieses Buches.....	7
2 Berechenbarkeit sozialer Systeme.....	9
2.1 Kommunikation – der Stoff, aus dem Gruppen gemacht sind.....	9
2.2 Von der Interaktion zum sozialen System.....	11
2.3 Ebenen und Kopplungen.....	23
2.4 Stabilität und permanenter Wandel.....	32
2.5 (Un-)Vorhersehbarkeit des Verhaltens.....	35
2.6 Zusammenfassung.....	41
3 Gruppendynamische Forschung für die Führungs- und Beratungspraxis.....	45
3.1 Ursprünge gruppendynamischen Erfahrungslernens.....	45
3.2 Soziometrische Analysen in Gruppen.....	48
3.3 Soziometrische Analysen in Organisationen.....	55
3.4 Zusammenfassung.....	63
4 Die Soziale Impuls Analyse (SIA).....	67
4.1 Modellierung und Simulation sozialer Systeme.....	67
4.2 Modell und Parameter.....	68
4.3 Voraussetzungen und Einschränkungen.....	75
5 Die Soziale Impuls Analyse (SIA) in der Praxis.....	81
5.1 Allgemeine Aspekte.....	81
5.2 Ablauf.....	84
5.3 Typische Problemfelder.....	102
5.4 Softwaregestützte Modellierung und Simulation.....	109
6 Beispiele.....	119
6.1 Stille Post.....	119
6.2 Beharrlichkeit.....	119
6.3 PowerSocks.....	123
7 Auf den Punkt gebracht.....	127
Literaturverzeichnis.....	129
Stichwortverzeichnis.....	131
Die Autoren.....	135

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	Konrads Gehaltserhöhung.....	3
Abbildung 2.1	Wechselseitige Äquivalenzstruktur: Wirt und Musiker	14
Abbildung 2.2	Der Netzwerker.....	18
Abbildung 2.3	Systemebenen der Firma PowerSocks	27
Abbildung 2.4	Herr Crawler im Spannungsfeld zweier Systeme.....	30
Abbildung 2.5	Beratungssystem zur Erfassung der Systeminterna	36
Abbildung 3.1	Gruppe als Kraftfeld	47
Abbildung 3.2	Vertrauenssoziogramm.....	50
Abbildung 3.3	Doppelbindungen Vertrauen und Einfluss.....	52
Abbildung 3.4	Strukturbild der Gruppe, Einfluss und Vertrauen wechselseitig	53
Abbildung 3.5	Struktur nach dem Gruppen-Organisations-Soziogramm	58
Abbildung 3.6	Substruktur in einer größeren Population	59
Abbildung 3.7	Struktur zum Zeitpunkt der Nullmessung (Ausschnitt)	61
Abbildung 3.8	Struktur zwei Tage später (Ausschnitt).....	61
Abbildung 4.1	Modellierung sämtlicher Zweierbeziehungen eines Vierer-Teams	69
Abbildung 4.2	Parameter zur Modellierung sozialer Verbindungen.....	72
Abbildung 4.3	Konrads Gehaltserhöhung — Wirkung auf Hugo.....	73
Abbildung 4.4	Beispiel des Wirkungsverlaufes über fünf Zyklen.....	74
Abbildung 5.1	Beispiel einer ersten Strukturerrfassung.....	88
Abbildung 5.2	Simulation: Herrn Meiers Idee.....	95
Abbildung 5.3	Übersicht: Ablauf SIA.....	101
Abbildung 5.4	Widersprüche in sozialen Konstellationen	103
Abbildung 5.5	Komplexitätsbrüche in sozialen Konstellationen.....	105
Abbildung 5.6	Schleifenbildung in sozialen Systemen.....	108
Abbildung 5.7	Beispiel: Eingabemaske für Ersterfassung (Auszug).....	111
Abbildung 5.8	Beispiel: Darstellung der Gesamtstruktur.....	112
Abbildung 5.9	Navigationsleiste.....	113
Abbildung 5.10	Beispiel: Festlegung des Ausgangszustands.....	114
Abbildung 5.11	Neue Verbindung	115
Abbildung 5.12	Beispiel: Darstellung im Zeitverlauf	116
Abbildung 6.1	Anwendungsbeispiel: Stille Post	120
Abbildung 6.2	Anwendungsbeispiel: Beharrlichkeit.....	121
Abbildung 6.3	Anwendungsbeispiel: Entscheidungsschwierigkeiten.....	122
Abbildung 6.4	Anwendungsbeispiel: PowerSocks vor Coaching	124
Abbildung 6.5	Anwendungsbeispiel: PowerSocks nach Coaching	125

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Aspekte pro Vorhersehbarkeit.....	42
Tabelle 2.2	Schwierigkeiten in der Einschätzung.....	42
Tabelle 5.1	Beispiel einer Kalibrierungstabelle.....	91

1 Einleitung

1.1 Sind soziale Systeme berechenbar?

Denken Sie bitte kurz an eine Angelegenheit, die ihr Leben maßgeblich – am besten im positiven Sinn – verändern kann und bei der Sie von anderen Menschen abhängig sind. Nun stellen Sie sich vor, dass Sie jetzt schon wissen, wie sich die jeweiligen Personen verhalten werden. Wäre es nicht interessant, sich darauf einstellen zu können? Oder wäre es nicht noch besser, ein paar Menschen zu identifizieren, die helfen könnten, damit das Ergebnis in der gewünschten Form ausfällt?

Wie würde etwa das Leben verlaufen, wenn man im Vorhinein wüsste, wer kontaktiert werden sollte, um eine bahnbrechende Erfindung möglichst schnell zu verbreiten, ob der Partner oder die Partnerin von einem Seitensprung erfahren wird oder wen es zu überzeugen gilt, um letztlich bei seinem Vorgesetzten eine Firmenwohnung in Südfrankreich durchzubringen?

Die Antwort auf jede dieser beispielhaften Fragen hat einen maßgeblichen Einfluss auf die jeweiligen Betroffenen und es wäre natürlich sehr aufschlussreich, sie im Vorfeld schon zu kennen. Allerdings hängen diese Konstellationen wesentlich von anderen Personen ab, die ihre eigene Meinung zu den Sachverhalten haben, wieder mit anderen Leuten sprechen, von diesen beeinflusst werden und so weiter. Daher kann nur sehr schwer vorhergesagt werden, ob die relevante Information eine bestimmte Person erreicht und wie diese darauf reagiert. Um das herauszufinden, wäre es natürlich ein denkbares Mittel, die Sache einfach auszuprobieren. Allerdings schafft alleine der Versuch neue Sachverhalte und führt damit zu mehr oder weniger gewünschten Konsequenzen, die oft nur schwer rückgängig gemacht werden können. Wäre es nun aber möglich, die Antwort auf die Frage im Vorhinein zu kennen, also das Verhalten des sozialen Geflechts vor dem Versuch bereits in einer Simulation durchspielen zu können, hätte dies einen entscheidenden Erkenntnisgewinn für den Betroffenen, noch bevor es in der Realität zu einer Auswirkung käme.

Für die Freunde der Zukunftsvorhersage möchten wir eine gute Nachricht bereits an dieser Stelle vorweg nehmen: JA, soziale Systeme sind berechenbar! Im Prinzip. Die schlechte Nachricht ist, dass man dazu nicht nur das soziale System im Detail kennen, sondern darüber hinaus auch wissen müsste, wie jeder einzelne Mensch auf eine spezifische Information zu einem bestimmten Zeitpunkt reagiert, und dies ist aufgrund der Willensfreiheit des Menschen nicht vorherbestimmbar. Damit wären soziale Systeme zwar berechenbar, essenzielle „Parameter“ für eine hundertprozentige Vorhersage sind jedoch Außenstehenden nicht zugänglich.

Die Konsequenz daraus ist jedoch nicht, dass etwa Frau Huber überhaupt keine Möglichkeit hätte, zu erahnen, ob ihr Mann von einer heimlichen Liebschaft erfährt. Mit Hilfe von ein paar Gedankenspielen lässt sich durchaus eine gewisse Vorhersage treffen. So ist es

naheliegender, dass das Risiko, erwischt zu werden, deutlich höher ist, wenn die Liaison längere Zeit andauert. Ebenso erhöht ein gemeinsamer Freundeskreis die Wahrscheinlichkeit, dass Herr Huber früher oder später dahinter kommt, denn eines ist sicher: Wo immer Menschen beteiligt sind, fließen interessante Neuigkeiten von einer Person zur nächsten in einem Tempo, das man nicht für möglich halten möchte. Selbst wenn sich seine Gattin keineswegs völlig sicher sein kann, so hat sie doch die Chance, anhand von ein paar Faktoren ein Gefühl dafür zu entwickeln, ob und wie schnell ein Seitensprung mit Herrn Müller auffliegen würde.

Ähnliche Mechanismen wirken auch im Geschäftsleben. Von einem Angestellten kann der Firmenchef erwarten, dass er zu den vereinbarten Zeiten im Büro erscheint, ihn darüber informiert, wenn sich bei der Arbeit eine wichtige Neuigkeit ergibt und auch Vereinbarungen mit seinen Kollegen einhält. Der Mitarbeiter tut dies nicht zuletzt deshalb, weil er im Gegenzug eine entsprechende Entlohnung von seinem Arbeitgeber erwartet. Beide Parteien halten sich an Vereinbarungen und ziehen daraus auch ihrerseits einen Nutzen.

Kurz gesagt ermöglichen soziale Strukturen, dass sich Informationen rasch verbreiten und Menschen gegenseitig beeinflussen. Umgekehrt schränken wiederum andere Faktoren wie etwa Vereinbarungen oder Organisationsstrukturen den Handlungsspielraum von Menschen ein. Denken kann man sich alles Mögliche, das Gedachte zu artikulieren ist nicht selten riskant, und noch einmal etwas anderes ist es, ob dies auf die Umstände einen Einfluss hat. Dennoch ist in Kenntnis dieser Aspekte zumindest mit einer gewissen Unschärfe eine Vorhersage über das Beeinflussungsverhalten möglich. Im Grunde ist es wie beim Schach: Ein paar Züge kann man vorausdenken, bis – zumindest für den „Normalverbraucher“ – die Anzahl der Möglichkeiten das berechnende Denken überfordert.

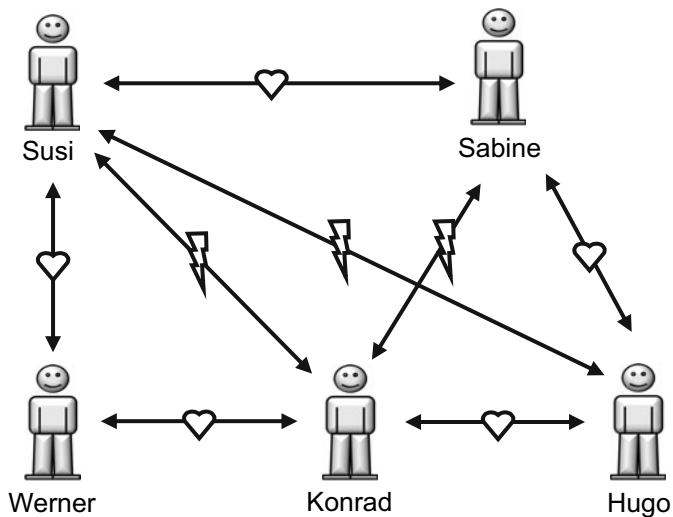
1.2 Herausforderung

So einfach es klingt, Gedankenspiele anzustellen, wie eine Person von anderen beeinflusst und auf eine bestimmte Information reagieren wird, so schwierig ist dieser Versuch, wenn mehr als drei Menschen involviert sind. Bei zwei oder drei Personen ist die Sache noch überschaubar. Wenn etwa Konrad seiner Arbeitskollegin Sabine erzählt, dass sein Gehalt verdoppelt wurde, ist anzunehmen, dass Susi davon erfährt, wenn sich die drei gut leiden können. Ebenso gut könnte er Susi diese Nachricht auch direkt überbringen und sie wird sich mit ihm freuen. Etwas anders ist es, wenn Konrad ein Miesepeter ist, den die beiden Freundinnen Susi und Sabine nicht leiden können. Sobald eine davon erfährt, wird sie vermutlich aufgebracht und erbost der anderen davon erzählen. Konrad hätte unmittelbar beide gegen sich.

So weit, so gut. Das Gedankenexperiment war noch in beiden Konstellationen zu durchschauen. Was aber, wenn Konrads Freund, Werner, mit Susi verheiratet wäre und Sabine mit Hugo, Susis Ex-Freund und Konrads Kumpel, einmal in der Woche Spanisch-Unterricht hätte? Das Ganze im Kopf durchspielen? Keine Chance! Es wird auch schnell deutlich, dass trotz Skizze (**Abbildung 1.1**) der Informationsfluss nur noch schwer nach-

vollziehbar ist, denn die Kommunikation läuft über mehrere Wege gleichzeitig. Eine Aussage, ob Werner von der Gehaltserhöhung erfährt und wie er darüber denkt, wenn Konrad anfangs nur Sabine davon erzählt, ist nahezu nicht mehr in Gedanken durchspielbar, selbst wenn das Szenario skizziert vorliegt, und es wird unmöglich, wenn es gilt, ganze Teams oder Abteilungen einzuschätzen.

Abbildung 1.1 Konrads Gehaltserhöhung



Um eine Aussage treffen zu können, ob sich Werner mit Konrad freut, oder ob er doch zu seiner Frau hält, genügt es aber nicht nur, die Kommunikationswege zu kennen. Es ist wichtig zu wissen, wie die einzelnen Personen zueinander stehen, wer wen wie beeinflusst und welchen Wissensstand alle haben. All diese Faktoren können sich jedoch im Zeitverlauf ändern.

Unser Denken kann Erstaunliches leisten, aber wenn es darum geht, komplexere soziale Konstellationen zu analysieren, stößt es an seine Limits, da die Komplexität dieses Vorhabens rasch die Kapazität eines individuellen Denkvermögens überschreitet. Allerdings sind auch softwaregestützten Verfahren Grenzen gesetzt, denn wie will man soziale Verhältnisse in 0 und 1 abbilden? Welchen Wert soll man für große Sympathie wählen und wie lässt sich diese messen? Die zahlenmäßige Festlegung kommt einem Willkürakt gleich.

Erschwerend wirkt sich die Tatsache aus, dass sich innere Einstellungen von Personen durch Außenstehende gar nicht ermitteln lassen und man auf die Auskunft seitens der Betroffenen angewiesen ist. Hinzu kommen Massenphänomene, wobei kleine Impulse und einzelne Personen ganze Völker beeinflussen können, wie die Geschichte immer wieder

belegt. Eine Vorhersage des Beeinflussungsverhaltens sozialer Systeme ist unter diesen Voraussetzungen keine leichte Aufgabe!

Mit zahlreichen Modellen wird bereits versucht, Verhalten von Menschen zu beschreiben. Sie werden sehr erfolgreich zur Berechnung von Evakuierungsszenarien für Hochhäuser eingesetzt oder wenn es darum geht, Trends im Sparverhalten der Europäer zu ergründen. Zumeist handelt es sich jedoch bei den verwendeten Verfahren um statistische Methoden, die die Besonderheit und Individualität einer sozialen Konstellation, eines Teams, eines Freundeskreises ignorieren. Selbst wenn sie für allgemeine Aussagen hilfreich sind, so haben sie doch wenig Aussagekraft für die Problemstellung einer bestimmten Person oder einer bestimmten Arbeitsgruppe. Der Informationsgehalt ist ebenso hoch wie die Klimakurve einer Region für die Planung des Wochenendausflugs. Wenn etwa die Klimatologen sicher sind, dass es in einer Urlaubsregion in den Sommermonaten im Durchschnitt 35° hat und nur drei Tage pro Monat regnet, so hilft dies wenig, wenn man genau diese drei Tage erwischt und bei 18° am Strand sitzt. Viel relevanter wäre es zu wissen, ob es in Cannes vom 20. bis 27. August regnen wird – vorausgesetzt, man macht dort Urlaub. Denn es sind, wie Enzensberger vermerkt, nicht die um einen statistischen Durchschnitt normalverteilten Werte (die ohnehin nur eine Näherung darstellen), sondern die eher unwahrscheinlichen „Ausreißer“ im Datenschwarm, welche die nachhaltigsten Effekte erzeugen (Enzensberger 2009). Genauso verhält es sich mit Vorhersagen zum Verhalten sozialer Systeme. Es hilft einem Team wenig zu wissen, dass im Durchschnitt 75 % der Projektteams an sozialen Problemen scheitern. Vielmehr wäre interessant, ob das eigene Team gefährdet ist und in welcher Form.

Soziogramme, mit denen Moreno bereits in den 30er Jahren hantierte (Die Grundlagen der Soziometrie; 4. Auflage von 1995), oder Netzwerk-Analysen, wie sie etwa sehr umfassend von Wasserman und Faust (1994) beschrieben werden, sind hier ein hilfreiches Mittel, den Status quo eines Teams zu veranschaulichen. Dabei wird jedoch primär „nur“ die soziale Struktur ermittelt. Aussagen darüber, wie eine Information, die nur eine bestimmte Person hat, in der Gruppe weiterverteilt wird und wie die einzelnen Gruppenmitglieder im Zeitverlauf davon beeinflusst werden, lassen sich aber auch damit noch nicht generieren.

Die im Folgenden beschriebene Methode der „Sozialen Impuls Analyse“ bietet einen Zugang, der diese beiden Einschränkungen relativiert und für ein einzelnes soziales System ein relevantes Ergebnis liefert und mit einer prognostischen Betrachtung im Zeitverlauf verknüpft. Es handelt sich dabei um ein Verfahren, mit dessen Hilfe für eine bestimmte soziale Konstellation mit einer aussagekräftigen Wahrscheinlichkeit vorhergesagt werden kann, wie diese auf eine Information reagiert. Darüber hinaus bietet sie auch noch die Möglichkeit, Was-wäre-wenn-Szenarien durchzuspielen. Entscheidend dabei ist jedoch, dass sie auf keinen Fall im Alleingang durch einen außenstehenden Berater oder Beobachter durchgeführt werden kann. Vielmehr wird die intensive Mitarbeit der Betroffenen vorausgesetzt. Angesichts des dadurch erzielbaren Ergebnisses lohnt sich jedoch der Aufwand, da bei einer korrekten Erhebung der Inputfaktoren und Modellierung des betroffenen Systems erstaunliche Erkenntnisgewinne erzielbar sind, wie in weiterer Folge noch gezeigt werden soll.

1.3 Anwendungsgebiete

Unter der Annahme, es sei möglich, das Verhalten sozialer Systeme in einer gewissen Bandbreite vorherzusagen, stellt sich natürlich die Frage, welche Anwendungsbereiche sich damit erschließen.

Nachdem die Soziale Impuls Analyse auf der Mitwirkung der beteiligten Personen aufbaut, ist ein hinlängliches Vertrauensverhältnis zwischen drei „Parteien“ zwingend erforderlich: dem Auftraggeber, demjenigen, der die Modellierung und Simulation durchführt und den Mitgliedern der zu untersuchenden Gruppe. Sofern dies aber gegeben ist, sind den Einsatzmöglichkeiten kaum Grenzen gesetzt und überall, wo mehrere Menschen ein gemeinsames Ziel oder gemeinsame Interessen haben, kann die Methode angewendet werden.

Mit der Sozialen Impuls Analyse lassen sich etwa die Interaktionsbeziehungen innerhalb eines Teams sehr übersichtlich darstellen. Damit ist auf einem Blick erkennbar, ob beispielsweise Herr Weißnix vom Informationsfluss im Team ausgeschlossen ist oder ob die Kontakte zum Sublieferanten Hatnix etabliert genug sind, sodass dieser die für ihn wichtigen Informationen erhält. Weiterhin bietet diese Methode die Möglichkeit, informelle Organisationsstrukturen sichtbar zu machen und Schlüsselpersonen und Beeinflusser in Teams aufzufinden. Umgekehrt schafft das Tool auch die Grundlage dafür, frühzeitig Mobbing-Bedrohungen in Arbeitsgruppen zu identifizieren, um Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Neben den rein strukturellen Aspekten, die mit dieser Methode aufgezeigt werden können, dient sie vor allem zur Betrachtung von Kommunikations- und Beeinflussungsverhalten im Zeitverlauf. Damit ist es etwa möglich herauszufinden, wie lange es dauert, bis die ganze Firma davon erfährt, wenn man Frau Sagnix erzählt, dass Herr Kannix das Unternehmen zu verlassen gedenkt. Umgelegt auf die Zusammenarbeit in Projektteams schafft die Soziale Impuls Analyse damit die Basis für eine effektive Planung regelmäßiger Besprechungen, da sie dabei hilft zu ermitteln, wer unbedingt dabei sein muss und wie häufig die Treffen stattfinden sollen, um Informationen möglichst rasch, aber auch nachhaltig in der Organisation zu verbreiten. Ebenso unterstützt das Verfahren bei der Planung von Kommunikationsstrategien wie etwa einer gezielten Information der Mitarbeiter zur Umstrukturierung eines Unternehmens. Durch die Möglichkeit, Kommunikationsflüsse zu simulieren, ist es ein Leichtes durchzuspielen, welche Personen in welcher Reihenfolge für eine Idee gewonnen werden müssen, um eine möglichst breite Unterstützung für eine bestimmte Maßnahme sicherzustellen.

Die Soziale Impuls Analyse erlaubt es jedoch nicht nur, die Verbreitung einer Information einzuschätzen, sondern hilft auch dabei, eine Aussage darüber zu treffen, wie hoch die Erfolgchancen sind, eine wichtige Person von einem bestimmten Sachverhalt zu überzeugen. Beispielsweise könnte die Simulation ergeben, dass Herr Superschlau und Frau Technikus unbedingt für die Einführung einer neuen Produktlinie gewonnen werden müssen, bevor der Vorschlag dem Vorstand unterbreitet wird, da er die beiden sofort um