

DIE ORGANISATION N.N. ©¹

Herbert Schober-Ehmer und Uta-Barbara Vogel

CEOs, Geschäftsführer, Unternehmer sagen²:

„Alles ist sprunghafter, unberechenbarer, unklarer, widersprüchlicher geworden. Man soll für Kunden und Mitarbeiter berechenbar sein, strategische Gewissheiten vermitteln und zugleich flexibel auf jede noch so unterschiedliche Erwartung antworten. Natürlich passend. Man soll rasch entscheiden, aber alle Aspekte berücksichtigen. Man soll dokumentierte Standardprozesse einführen und kontinuierlich verbessern. Man muss die Erfahrung und Loyalität der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter respektieren und die Ungebundenheit und Neugier der Generation Y nutzen. Man soll die Entscheidungen auf eigenständige, dezentrale Einheiten verlagern und diese durch ein starkes, zentrales Controlling koordinieren ohne bürokratische Regeln. Man muss Erfahrungen und Routinen nutzen und zugleich ständig nach neuen Möglichkeiten forschen. Man soll in seinem Unternehmen die unterschiedliche Logik von Hierarchie und Matrix, von Teams und Netzwerken unter einen Hut bringen und natürlich als Unternehmen resilient und nachhaltig sein. Diese Liste ist fortführbar... Ach ja, und was mit dem Internet im Speziellen dazu kommt: Alles was wir tun oder nicht tun, alles was wir sagen oder nicht sagen, kommt als Resonanz zurück und wird durch diese Rückkoppelung neu erfahrbar. Ein Abschotten ist ohne unberechenbare Auswirkungen nicht mehr möglich.“

Natürlich könnte man dieser Beschreibung noch jene Fassetten hinzufügen, die mehr die Kontinuität, die Ruhe, die Gleichförmigkeit, die Widerspruchsfreiheit in den Blick nehmen, damit schafft man aber leider keine Entlastung in der Suche nach angemessenen Antworten, um mit den Turbulenzen der Märkte, der Gesellschaften, der Mikro- und Makrowelten zu Rande zu kommen. Im Gegenteil, es macht die Unterschiede und die Gleichzeitigkeit der Verschiedenheiten noch deutlicher.

Komplexität und Unüberschaubarkeit werden wir nicht mehr los. Nicht nur, weil „die Welt“ sich in dramatischer Weise und Geschwindigkeit fortwährend und unvorhersehbar verändert. Nicht nur, weil Organisationen permanent herausgefordert sind, in extremen Turbulenzen und wechselhaften Strömungen, trotz überraschender Ereignisse – die man dann als Störungen erlebt – überlebensfähig zu bleiben. Sondern weil Organisationen – als Teil dieser „Welt“ – sich nicht aus diesem rasanten Kreislauf, den sie ja auch selbst mitbeschleunigen, herausnehmen können. Sie müssen, wenn sie im Spiel bleiben wollen, mit ihren Produkten und Dienstleistungen antwort- und anschlussfähig bleiben³.

Was so unvermeidlich und schicksalhaft erscheint, sind einerseits wirklich überraschende Folgen aus nicht durchschaubaren Prozessen und Wirkungszusammenhängen und andererseits Ergebnisse von gezielten Entscheidungen und Gestaltungen.

¹ Diese Theorie zur Organisation N.N. © wurde 2011/2012 im Rahmen eines Redmont Forschungs- und Entwicklungsprojekts in intensiver, inspirierender Diskussion, Reflexion und Auseinandersetzung von theoretischen Grundlagen, aktuellen Beratungsprojekten und Erhebungen in Organisationen entwickelt. Großer Dank gilt den Beteiligten dieser Gruppe: Dr. Susanne Ehmer, Dr. Doris Regele, Wolfgang Regele, Herbert Schober-Ehmer, Guido Czeija, Torsten Groth, Dr. Athanasios Karafillidis, Annette Springmeier, Dr. Markus Toporowski, Uta-Barbara Vogel und Christian Baudisch.

² Das ist eine kurze Zusammenfassung einer von Redmont im Rahmen von Projekten durchgeführten Erhebung

³ Das hindert aber nicht, aus der gesellschaftlichen Mitverantwortung heraus, an einer Neugestaltung des Wirtschaftssystems mitwirken zu können.

Bevor wir unsere pragmatischen Überlegungen zu diesen Herausforderungen auffächern, werden wir einen Erklärungszusammenhang skizzieren, der verdeutlicht, dass wir es nicht nur mit einer „gefühlten“, sondern einer wirklich erkennbaren, dramatischen Steigerung der Komplexität zu tun haben:

Wenn man dem Kultur- und Organisationssoziologen Dirk Baecker folgt, dann haben wir es mit einem so radikalen gesellschaftlichen Wandel zu tun wie seit der Erfindung des Buchdruckes und zuvor der Erfindung der Schrift nicht mehr.⁴ Es war die Erfindung eines neuen „Verbreitungsmediums“, des Computers bzw. des Internets, die eine so unüberschaubare Vielzahl an Möglichkeiten hervorbrachte („anything goes“), die nun die Gesellschaft zwingt, neue Strukturen, Methoden, Rituale, Entscheidungsprämissen, Kulturformen zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen, um mit dieser Herausforderung zurechtzukommen. Baecker erläutert in seinen Studien zur nächsten Gesellschaft, wie wir – die Gesellschaft, die Wirtschaft, die Wissenschaft, die Politik, die Kulturen, die Medien – Antworten und Formen der Bearbeitung für diesen „Sinn- und Möglichkeitsüberschuss“⁵ suchen. Die damit initiierten Veränderungen (Paradigmen, Werte, Strukturen, Prozesse, Entscheidungsprämissen u.v.a.m.) eröffnen weitere Fragen, die nach weiteren Antworten verlangen, die weitere Veränderungen vorantreiben... Wann und wie sich diese Bewegung einpendelt und stabilisiert, wird man erst aus der Rückschau, also historisch interpretieren können.

Jetzt sind Management, Beratung und Wissenschaft gefordert, praktikable Organisationsformen zu entwerfen, die nicht nur ihrem funktionellen und ökonomischen Auftrag entsprechen, sondern auch – wir sagen es bewusst pathetisch – ihre gesellschaftliche Verantwortung erkennen und „menschengerecht“⁶ gestaltet sind.

Es ist Zeit für einen neuen Typus von Organisation.

Die „Organisation N.N.“[®] (O.N.N.[®])

Die folgenden Überlegungen sind unsere Antworten und pragmatischen Lösungen zur Bewältigung der oben skizzierten Komplexität, der Widersprüche, der Paradoxie, der unterschiedlichen Geschwindigkeit und der Vielfalt an Möglichkeiten. Antworten, die wir schon in unterschiedlichen Formen beobachten konnten oder mitrealisieren durften.

Warum haben wir uns für diesen abstrakten Begriff, für die Einführung der „Leerstelle“ in der Namensgebung entschieden?

So möchten wir deutlich machen, dass es nicht mehr möglich ist, anhand **eines** Merkmals, **einer** herausragenden Eigenschaft, **einer** typischen Struktur die Organisationen der nächsten Epochen treffend zu charakterisieren. Mit der Kurzform der lateinischen Bezeichnung »Nomen Nominandum« – »[noch] zu nennender Name« wird sichtbar, dass jede konkrete Bezeichnung nur einen Aspekt von Organisationsqualität betonen und die Illusion bedienen würde, es gäbe die richtige Antwort. Alle derzeit gedachten Attribute - „lernend“/ „flexibel“/ „innovativ“/ „adapionsfähig“/ „systemisch“/ „fluid“/ „zukunftsfähig“/ „resilient“ (Sie können das gerne fortsetzen) - müssen ohnedies von jeder (halbwegs) erfolgreichen Organisation angestrebt werden, sonst wäre sie im aktuellen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, turbulenten Umfeld bald nur mehr Geschichte. Aber selbst diese Erkenntnis liefert *keine verlässlichen und verallgemeinerbaren Aussagen* darüber, welche Eigenschaften ausreichen, um die Überlebensfähigkeit *Ihrer* Organisation sicherzustellen. Und das ist zweifelsohne NEU und auf den ersten Blick beunruhigend. (Wir werden im Verlauf aufzeigen, dass gerade darin aber eine besondere Chance steckt.)

⁴ Siehe Dirk Baecker, Studien zur nächsten Gesellschaft. Suhrkamp 2007

⁵ Siehe Niklas Luhmann, Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp, 1997

⁶ Uns ist bewusst, dass wir hier mit einem vagen Begriff operieren und vertrauen darauf, dass die Bilder der LeserInnen in diesem Kontext nicht zu sehr divergieren werden.

N.N. markiert eine „Leerstelle“. Da es **DIE** Organisation nicht (mehr) gibt, ist es auch nur konsequent mit einer Leerstellen-Metapher zu operieren. Der springende Punkt daran: Wenn Organisationen idealtypisch und theoretisch nur noch als Leerstellen zu definieren sind, fordert dieses N.N. auf: **»Überlege klug und dann entscheide, welche Organisation Du - für die nächste Periode - schaffen wirst.«**

Diese Aufforderung regt das Management an, Ihrer konkreten Organisation inspirierende, identitätsstiftende Titel zu geben, die auch wechseln dürfen, ja sogar sollen: Im einen Jahr werden Sie vielleicht eine „widerspruchsfröhliche“ statt einer Matrix-Organisation managen, im nächsten eine „gesund-dynamische“ oder eine „expeditionale“, dann eine „ruhig-entschleunigte“, usw.

Wir wollen *Sie* zu Beobachtungen anregen, was *Ihre* Organisation so „alles drauf hat“, was „in ihr steckt“ und womit sie sich in ihrem dynamischen Umfeld schwer tut. Wir wollen Sie mit der Zumutung konfrontieren, nicht nach der **richtigen** Verfassung zu suchen, sondern Ihnen Mut machen, sich mit Ihrer Organisation immer wieder neu zu erfinden. Das wird dann gelingen, wenn man die Organisation jenseits des Gegenständlichen betrachtet. Natürlich geben die Gebäude, das Inventar, die Mitarbeiter, die erzeugten Produkte, die Organigramme und Stellenbeschreibungen, verschriftete Strategien, usw. eine Auskunft darüber, womit man es zu tun hat – aber all dies „erzählt“ nicht unmittelbar, was sich da eigentlich abspielt, wenn organisiert und geführt wird.

Auf den folgenden Seiten werden wir Aspekte beschreiben, an denen Sie Ihre eigene Vorstellung von einer exzellenten Organisation abgleichen, sich an unseren Vorstellungen „reiben“ können.

Womit haben wir es eigentlich zu tun, wenn man von >der Organisation< spricht?

Will man Organisationen beobachten und verstehen, sollte man also seinen Blick auf das „tägliche Geschehen“ richten. Konkret sind das Ereignisse, die auf Ereignisse, Handlungen, die auf Handlungen folgen, Kommunikationen, die zu Kommunikationen, Entscheidungen, die zu weiteren Entscheidungen führen. Produkte, Gebäude, Websites, Bilanzen und Geschäftsberichte sind die Ergebnisse dieser „sozialen Prozesse“.

Zunächst wirkt es etwas ungewöhnlich, nicht von der Organisation als Ding, als Objekt zu sprechen, sondern vom „Prozess des Organisierens“. Aber man erfasst damit viel rascher und klarer, was eigentlich geschieht: Wie werden Erwartungen ausgetauscht, gebündelt, verworfen, welche in Rollen oder Strategien festgezurrt? Wie wird im Prozess der Kommunikation für Ereignisse Sinn hergestellt, die man qua Zuschreibungen fassbar zu machen versucht? Zuschreibungen wie sinnvoll, rational, originell, intuitiv, unsinnig, gefährlich, zielorientiert, kostenintensiv, bürokratisch, schlank, human, ausbeuterisch,... sind keine Eigenschaften, die den Prozessen „innewohnen“, sondern Etiketten (wie der Begriff „Zuschreibung“ deutlich macht), die – von wem eigentlich?, das ist eine weitere gute Frage – verliehen werden. Sie suggerieren – magisch und wie von allein – etwas Feststehendes.

Man kann eine Organisation (im wahrsten Sinn des Wortes) nicht wirklich gestalten⁷ – das weiß jede Führungskraft aus ihrem täglichen Tun. Man (und nicht nur Führung) kann sich immer nur in Prozesse, in die Verknüpfungen von Handlungen, in Entscheidungsfolgen und in die „Etiketten-Produktion“ einmischen. Man kann richtig dazwischen gehen, intervenieren, man kann versuchen, auf Entscheidungsprämissen Einfluss zu nehmen und Rahmenbedingungen festzulegen. Ob diese dann Wirkung und den gewünschten Erfolg zeigen, stellt sich immer erst im Nachhinein heraus. Was aber der Führung nicht erspart, weitere Rahmenbedingungen zu setzen (und manchmal zu diktieren), mal auf deren Einhaltung zu beharren und sie ein andermal auszudehnen. Und zugleich muss Führung – will sie wirklich wirksam sein – mehr denn je auf

⁷ Außer, wenn man bei kreativen Workshops mit Plastilin oder Ton der „inneren“ Gestalt nahe kommen möchte

das Vertrauen, was in der „alten Hierarchie“ nicht vorgesehen war: die *Selbstorganisation* von verständnisvollen, intelligenten, verantwortungsbereiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern⁸.

Bekannte Slogans – im Kontext von O.N.N.[®]:

Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Respekt und Wertschätzung, Nachvollziehbarkeit, Fairness, Verbundenheit und Selbstverantwortung haben an REALER Bedeutung gewonnen. Diese Begriffe – die schon bisherige Unternehmensgrundsätze schmückten – werden jetzt zum Maßstab des Vergleichs. Stimmen die beobachteten Handlungen mit den Beschreibungen im Internet-Auftritt oder in den Unternehmensbroschüren nicht überein, wird der Unterschied nicht mehr mit resignativem Achselzucken oder mit zynischen Kommentaren zur Kenntnis genommen, sondern die Differenz wird zum Gegenstand ernstzunehmender Auseinandersetzungen und Störungen, an denen sich die Überlebensfähigkeit der Organisation mitentscheidet.

Agilität, Flexibilität, Adaptionfähigkeit, Innovationsfähigkeit, das Erkennen von Chancen und Risiken, das Ableiten von Entscheidungen sind ohne eine Unternehmenskultur, in der die oben genannten Attribute gelebt werden, nicht mehr möglich. Mit ihnen hingegen kann es gelingen, die zunehmenden Widersprüche, Herausforderungen und Unterschiede mit ihren Konfliktpotenzialen gemeinsam zu bewältigen – sie sind für Aufmerksamkeit, Mitdenken, Mitverantwortung unverzichtbar.

Wie eine „konstruktivistische Perspektive“ dem neuen Organisationsverständnis der O.N.N.[®] hilft:

Systemtheorie und Konstruktivismus machen darauf aufmerksam, dass alles, was eine Organisation über ihre Märkte, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, über die Wirtschaftspolitik, Rahmenbedingungen, Aufsichtsräte, u.a.m. sagt, stets eine Beschreibung ist, die sie aus ihrer ganz eigenen Sicht selber angefertigt hat. Was die Organisation „Außen“ (ihre Umwelt) nennt, ist eigentlich in ihrem „Innen“ skizziert worden und zwar meist in einer Weise, dass Führung auf dieses „Außen“ eine erfolgswahrscheinliche Antwort finden kann. Wenn dazu nichts Passendes einfällt, wird meist die Umwelt als etwas beschrieben, dem man ausgeliefert zu sein scheint – manchmal ein cleverer „Trick“, sich als „Opfer“ der Umstände darzustellen, zu inszenieren. Stattdessen schlagen wir ein ganz anderes Vorgehen vor:

„Das Außen ist immer schon ein Innen“⁹, darin steckt der Clou. Denn dann ist es auch möglich das „Außen“ **anders zu „konstruieren“**, Beschreibungen und Bewertungen beispielsweise des Marktes, der Banken, der Politik, des Aufsichtsrates, der Mitarbeiter, der Zulieferer, usw. so zu variieren, dass neue und besser passende Antworten gefunden werden können. Man wird mit Erstaunen feststellen, wie leicht das gelingen kann. Aber auch die Gelassenheit aus der Akzeptanz eines „Es-ist-wie-es-ist“ eröffnet eine veränderte Perspektive, die nicht zu Fatalismus, sondern zu Kreativität animiert. Der erfolgreiche Mitbewerber unterscheidet sich im Grunde nur deshalb, weil er Anderes anders beobachtet und bewertet.

Worin liegen weitere Unterschiede der O.N.N.[®]?¹⁰

In dem Szenario, das wir für die Organisation N.N.[®] entworfen haben, bewegt sich der Prozess des Organisierens¹¹ in einer „kybernetischen Spirale“, in einem wechselseitigen Evolutionsprozess oder Ko-Kreationsprozess zwischen Organisationen und Gesellschaft, ein Prozess in dem sich alle Elemente (immer

⁸ Die müssen in der Organisation N.N.[®] nicht gesucht, motiviert, gepusht werden. Sie müssen nur wirklich erkennen: „Das ist hier bei uns wirklich gefragt.“

⁹ Im Volksmund bekannt als „Was Peter über Paul sagt, sagt mehr über Peter als über Paul“

¹⁰ Es ist uns klar, dass man unseren Antworten auf diese Frage andere entgegensetzen kann. Wir behaupten nicht deren Richtigkeit, wir vermuten aber, dass unser Szenario es mit hoher Wahrscheinlichkeit ermöglicht, auf die oben zitierten Widersprüche, auf rasch wechselnde Anforderungen adäquat zu reagieren.

¹¹ Siehe, Karl E. Weick (1985): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main, Suhrkamp

beschleunigter) gegenseitig beeinflussen. Es reicht nicht mehr aus, Organisationen nur als „Betrieb“ (nach den Paradigmen der Betriebswirtschaftslehre) zu verstehen und dementsprechend zu (be-)handeln, zu „bewirtschaften“. Schon in den 1970er Jahren nahm die Sozialpsychologie im Zuge der sogenannten Hierarchiekrisis Einzug in die (bis dahin hilfreich nüchterne) Abstraktion der Betriebswirtschaft. Fragen der Motivation, der Gruppendynamik und anderer personenbezogener Aspekte werden seither auf verschiedene Weise berücksichtigt und „gemanagt“. Die Globalisierung der Wirtschaft macht es inzwischen „zwingend“ erforderlich, Organisationen nicht nur im Wechselspiel mit den beteiligten Personen sondern in ihrem gesamten gesellschaftlichen Kontext zu verstehen. Führungsverantwortliche – und nicht nur BeraterInnen – wären gut beraten, nun Erkenntnisse aus der Soziologie zu berücksichtigen.¹²

In einer Organisation N.N.® geht es widersprüchlich zu. Man schätzt Unterschiede und geht mit Paradoxien freundlich um. Sie ist beweglich und experimentierfreudig, der Wandel ist Wesenselement, sie wirkt irgendwie unruhig und im herkömmlichen Sinn unberechenbar. Sie verfügt über eine erstaunliche Vielfältigkeit an „stabil-instabilen Prozessen“. Humor und Gelassenheit sind Kulturelemente, weil man weiß, mit Verbissenheit und puritanischer Strenge entsteht keine Kreativität, keine Freude und keine Motivation. Das entspricht so ziemlich dem Gegenteil des bisherigen Selbstverständnisses und widerspricht den bisherigen Erwartungen an Organisationen – obwohl die tägliche Praxis schon heute ihre Lebendigkeit (und das Management seine Funktion) aus der Bewältigung widersprüchlicher und paradoxer Anforderungen bezieht. (Wahrscheinlich kennen Sie diese oder ähnliche Vorwürfe: „Wie soll man sich verlassen können – wenn Sie so wenig flexibel sind?“)

„**Flexible Verlässlichkeit**“ wäre ein mögliches Schlagwort, um die Charakteristik der O.N.N.® auf den Punkt zu bringen und dem Management eine (paradoxe) Orientierung zu geben. Es liegt in der Natur von Paradoxien, dass sie durch keine kausal begründeten Antworten zu bewältigen sind. Zu den beiden Basistechniken in der Bewältigung von Paradoxien – a) einfach handeln, statt sich in Überlegungen zu verheddern und b) sie durch Nichtbeachten unsichtbar machen – muss nun zusätzlich das Spiel damit erlernt werden. Es gilt, Reflexionen als ein kurzes Innehalten zu nutzen, um dann einen nächsten Schritt im Wissen um die Paradoxie (leichtfüßig) zu setzen¹³. Flexible Verlässlichkeit, die eine pragmatische Effektivität (und Effizienz) ermöglicht, entsteht ...

... **aus einer Kultur interessierter, aufmerksamer Beobachtung:**

Selbstverständlich kam eine Organisation auch bisher nicht ohne die Beobachtung durch Management und Mitarbeiter aus. Aber die Kommunikation über das Beobachtete war so organisiert, dass möglichst wenig Irritation entstehen konnte oder gar sollte (sowohl für die Spitze als auch für die Mitarbeiter am Ende der Hierarchie oder an den „Rändern“ der Organisation). Dieses sich wechselseitige, rücksichtsvolle „Verschonen“ mit anderen Perspektiven können sich Organisationen – aus oben genannten Gründen – kaum mehr ungestraft leisten.

Jetzt muss die Beobachtung beobachtet werden.

Damit Beobachtung überlebenssichernd sein soll, darf sie selbst nicht unbeobachtet bleiben. Das ist die Zumutung, die Management und Mitarbeiter erst noch realisieren und dann organisieren müssen. Damit Beobachtung Eingang in die täglichen Gespräche der Organisation – und zwar in Meetings und nicht nur in Teeküchen – findet, muss Beobachtung als aktive (Steuerungs-)Handlung erkannt und anerkannt werden. Wie redet man miteinander, wenn man die Beobachtung selbst zum Gegenstand der Beobachtung und der

¹² Ein Kollege erzählte uns, dass er im Sommer 2012 bei der Einführung neuer Prozesse in einem Unternehmen in Ägypten – ganz im Unterschied zum Herbst 2011 – eine befragende und hinterfragende, sehr diskussionsfreudige Gruppe von Mitarbeitern und Managern vorfand. Eine Wirkung des arabischen Frühlings?

¹³ Anders als der Tausendfüßler, der ins Stolpern gerät, wenn er herausfinden soll, wie es ihm gelingt, seine vielen Füße zu koordinieren.

Kommunikation machen möchte? In der O.N.N.[©] weiß das Management: Wir sind darauf angewiesen, eine Verknüpfung herzustellen zwischen WAS beobachtet WER, WIE, WANN. Es wird zur zentralen Führungsfunktion, zu beobachten, was mit diesen Beobachtungen geschieht, wie die Beobachtungen kommuniziert und gedeutet werden, zu welchen Entscheidungen, Aktionen und Handlungen dies führt und wie darüber wiederum geredet wird. Welche Zuschreibungen (sinnvoll, toll, unzumutbar, kreativ, mutig, riskant,...) werden von wem (Funktionen, Rollen, Personen) diesen Handlungen verliehen? Welche Bedeutungen (Werte, Angemessenheit, Chancen und Risiken) werden ihnen von wem wo wann beigemessen? Das klingt komplizierter als es sich dann in der Praxis erweisen wird. Ohne diesen gestalteten, inszenierten und moderierten Kommunikationsprozess ist eine halbwegs sichere Basis für passende Entscheidungen nicht mehr möglich¹⁴. Wirksam wird dieser Austausch aber erst dann, wenn diese (gemeinsam konstruierten) Erkenntnisse mit den Prozessen, Strukturen, Entscheidungsprämissen, Werten, Regeln rückgekoppelt werden. Denn intervenieren und steuern kann man nur auf diesen Ebenen.

Aspekte und Bilder aus der Praxis für die Praxis:

Die Forderungen nach mehr Flexibilität, nach mehr Beweglichkeit der Mitarbeiter, nach anpassungsfähigen Entscheidungsprozessen, nach wandelbaren Strukturen, nach ad hoc einsetzbaren Teams und dergleichen mehr kennt man schon länger. Selbst Kontrollfreaks fordern Selbstverantwortung und Selbststeuerung und hoffen, dass sich dadurch Wendigkeit, Wandelbarkeit und die „richtige“ Flexibilität (was immer das dann im Einzelnen sein mag) wie von selbst einstellen mögen. Der Unterschied: Diesen Forderungen müssen(!) nun Konsequenzen folgen. Wir werden dies im Folgenden anhand einiger Aspekte der Themen von Organisation und Management skizzieren.

Aspekt Change

Der idealtypische Verlauf von Change (Changeprojekt initiieren – organisieren – umsetzen – konsolidieren – Routinen pflegen – Infrage stellen und irritieren – nächstes Changeprojekt initiieren) gehört schon lange der Vergangenheit an. In der Praxis überlagern sich diverse Projekte, viele werden gar nicht zu Ende geführt, geschweige denn umgesetzt. Der Rhythmus von Changeprojekten ist meist hektisch, dissonant und stressbeladen. Wenn das Prozessieren zum Grundmerkmal der O.N.N.[©] gehört kann der stetige Wandel als ein fließender, eleganter, „dynamisch-gelassener Tanz“ gestaltet werden. Ein Tanz – wie Heinz von Förster die neue Form der Führung von Selbstorganisation so plastisch nannte – der wie beim Tango Argentino die Bewegungen des Gegenübers (Kunden, Shareholder, Mitarbeiter,...) als Impuls aufnimmt und mit eigenen Impulsen aus einer Mischung von bekannten Elementen und überraschenden Improvisationen nächste Akzente und nächste Impulse setzt.

Oder nüchterner gesagt: Die Balance von Verlässlichkeit, Stabilität und Anpassungs- bzw.

Gestaltungsfähigkeit wird in der O. N.N.[©] nicht alleine im Vertrauen auf festgefügte Strukturen, strikte Regeln, fest definierte Kommunikationsverbindungen - die dann wiederum durch Berater und verschiedene Projekte gestört werden müssen - geschaffen, sondern durch einen **permanenten Prozess von Beobachten und Adaptieren** des Außen mit dem Innen, nochmaligem Beobachten und erneutem Anpassen.

Die O.N.N.[©] verzichtet auf jene Form von Changeprojekten, die meist mehr der Beruhigung (wessen auch immer) dienen. Also jene Projekte, an Hand derer man sich und anderen zeigt, dass man die Probleme sieht und die Herausforderungen erkennt. Der Prozess, den man initiiert, wird nicht unberechtigt als ein „tun als ob“ verdächtigt und viele Beteiligte fragen sich: Ist wirklich Veränderung erwünscht, will man wirklich an

¹⁴ Bisher war diese Form der Kommunikation typisch für die Funktion und das „Gerede“ von systemischen Organisationsberatern. Das Management hatte immer die Chance – je nach Interesse – dieses als angemessen zu hören oder als unangemessen abzutun. Wenn es selber zum Moderator dieses Prozesses wird und weiß, dass es dabei selbst wiederum beobachtet und kommentiert wird, ist es eher zur Verarbeitung gezwungen. Eine unangenehme Zumutung, meist zum Nutzen der Organisation.

Strukturen, Entscheidungsprämissen, Paradigmen ran gehen? Um Glaubwürdigkeit zu suggerieren, wird das „als ob“ aufwendig inszeniert. Man richtet ein Steering Committee, Soundingboard und verschiedene Hebelprojekte ein, engagiert Berater und löst so eine Dynamik aus, die überraschend schnell vom inhaltlichen Thema auf die Steuerung des Projektes selbst wechselt und Fragen der Macht, des Einflusses (wer auf wen?), der Wertschätzung und Kränkung ins (zumindest informelle) Spiel bringt. Die Paradoxie des ernsthaften „Als-ob“ wird auf der Bühne des Unternehmens „invisibilisiert“: Berichte, Statements, Workshops dienen dazu sich selbst und allen glauben zu machen, ja wir wollen den Change, wir halten an ihm fest, obwohl man bereits ahnt, dass viele der Ideen, die mit Aufwand und Engagement entwickelt wurden, schließlich doch nicht realisiert werden und noch vor Abschluss des laufenden schon das nächste Changeprojekt gestartet wird.

Innovative Unternehmen müssen „**evolutionsfähig**“ sein. Das bedeutet zu erkennen, wie die eigene Organisation (und mit ihr das Management) Optionen variiert, wonach sie selektiert und mit welchen Mechanismen sie sich stabil hält. Das innovative Unternehmen (er-)kennt seine Muster des kontinuierlichen Wandels, lässt bewusst mehr Instabilität zu und behält diese verlässlich im Blick. Und nicht mehr und nicht weniger leistet die Form der O.N.N. ©.

Das Spiel – oder das Experiment – wird zum wichtigen Element¹⁵. Experimente eröffnen der Organisation die Möglichkeit jene Fragen und Themen, die im bestehenden Lösungsmodus nicht mehr adäquat (zeitlich, sachlich, sozial) bewältigt werden können, quasi spielerisch neue Muster zu entdecken und zu lernen.

Am Beispiel vom Vorstand eines internationalen Industrieunternehmens, kann man dies verdeutlichen: Der Vorstand hatte erkannt, dass bestimmte wichtige Themen (z.B. strategische, persönliche,...) im „normalen“ Modus des Organisierens (mit bestimmten Meeting-Ritualen, zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen) nicht adäquat bearbeitet werden können. Nach einem kurzen Brainstorming hatte er neue Formen, Rahmen und Strukturen gefunden und diese sich selbst „verordnet“: *„Unsere ›Free Style Vorstandssitzung‹ findet jeden Montag im Haus des CEO mit gemeinsamem Frühstück statt. Damit haben wir sichergestellt, dass Themen, die durch bestimmte (formale) Entscheidungsprämissen ausselektiert würden, ihren Ort und ihre eigene Bearbeitungszeit bekommen“.*

Der andere Rahmen eröffnet ein anderes Spiel, einen anderen Stil, eine andere Gesprächskultur: *„Wir tun so, als wären wir jetzt ganz frei von unserer Vorstandsverpflichtung, damit wir unserer Vorstandsverpflichtung besonders effizient nachgehen können“.* Gemanagte Paradoxie als Voraussetzung von Kreativität und ein kluges Spiel mit dem nützlichen „Als ob“.

Ein anderes Beispiel aus einem Investitionsgüterunternehmen: Um als neuer Vorstand einen Unterschied zu dem patriarchalen (von den meisten Mitarbeitern sehr positiv bewerteten) Führungsstil der Gründer – die in den Aufsichtsrat wechselten – zu markieren, entschieden sich die fünf Vorstandsmitglieder in Zukunft eine Teamführung zu etablieren und wirklich als Team zu agieren. Um diesen Kulturwechsel deutlich zu machen, nutzten sie nach kurzer Zeit eine der üblichen Veranstaltungen mit der Führungsmannschaft zu einer überraschenden Inszenierung. Sie setzten sich auf der Bühne in einen Halbkreis und diskutierten – in einer nicht geprobt Form – wie sie zukünftig Führung und Kommunikation gestalten wollen, wo sie ihre Unterschiede und Gemeinsamkeiten sehen. Sie befragten einander und gaben sich (öffentlich) Feedback. Dieses Experiment ist ein Beispiel für erfolgreiches, originelles Paradoxie-Management: Gleichzeitig eine Grenze ziehen („wir fünf auf der Bühne“) und diese öffnen („ihr könnt unseren internen Gesprächen zuhören und uns befragen“). Ohne großen Aufwand haben die fünf Vorstände eine wirkungsvolle

¹⁵ Z.B. über das „Als-ob-Spiel“: Tiere (Hunde, Steinböcke,...) lernen spielerisch-ernsthaft das Kämpfen. Ohne sich gegenseitig wirklich zu verletzen, entdecken sie Strategien und Taktiken. Ernsthaft bleibt das Spiel, weil die Grenze zum Töten zwar nicht überschritten und doch dabei genau gespürt wird, mit welchem Biss, mit welchem Stoß sie tatsächlich hätten töten können.

Intervention in die Organisationskultur gesetzt, an der sie sich natürlich in Zukunft messen lassen müssen. In einem nächsten Schritt wurden Wissensforen eingeführt, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte an Themen aus für sie fremden Disziplinen arbeiten: Der Produktionsfachmann entwirft Tools für die Finanzsteuerung, der HR-Manager entwickelt Vertriebskonzepte. Handlungen statt Broschüren. Erst über Inszenierungen, über beobachtbares Handeln und den damit einhergehenden Erregungsgrad bzw. durch die Irritation wird man entdecken, was an Werten, Entscheidungsprämissen und Regeln in die Kultur eingeschrieben ist. Erst über den Verstoß gegen ungeschriebene Gesetze entdeckt man etablierte Erwartungen und kann dann neue Handlungsweisen „erlauben“.

Aspekte des Entscheidens und Beobachtens

Die Trennung zwischen **Informationsebene und Entscheidungsebene** suggeriert, dass das „Sammeln“ von Informationen entscheidungsfrei wäre. Es wird so getan, als ob die Experten im Auftrag von Führung nur Fakten zusammentragen würden, dabei bleibt aber (gewollt ungewollt) verdeckt, nach welchen Prämissen selektiert wird. In einer O.N.N.[©] hingegen schenken die Beteiligten den zugrunde liegenden Selektionskriterien und Annahmen erhöhte Aufmerksamkeit, um beobachten zu können, was Eingang in Entscheidungsvorlagen und Konzepte findet¹⁶ - und was nicht. Das hohe Maß an Selbststeuerung, das die Charakteristik von „Reisefreiheit“ innerhalb der O.N.N.[©] trägt, erfordert gerade an den Außengrenzen eine aufmerksame Wahrnehmung – und somit Kontrolle – dafür, welche Art von Daten zum inneren Geschehen beitragen.

Wenn es wirklich um Entscheidungen geht und nicht um Routinen, Konventionen, Automatismen, die keinen Entscheidungsbedarf aufwerfen, trifft man stets auf das Unentscheidbare¹⁷, das überhaupt erst zu einer Entscheidung aufruft. Diese Paradoxie klingt verwirrender als sie ist. Wenn sich an einer Kreuzung die Frage stellt rechts oder links oder weiter gerade aus und man weiß, zu welchem Ort man will, dann wird man entweder sein Navi einschalten, eine Landkarte aufschlagen oder einen Wegkundigen fragen. Erst wenn sich mit der Kreuzung die Frage auftut, wohin will ich eigentlich, treffe ich auf das Paradoxon das Unentscheidbare entscheiden zu müssen, mit allen Risiken und Überraschungen, die nun auf mich zukommen werden. Gemeint ist also das Entscheiden über Risiken und Chancen in eine stets unbekannte Zukunft hinein.¹⁸ In Organisationen sind wir immer mit einer Fülle des Unentscheidbaren – vom Alltäglichen über Prämissen bis hin zu Strategien – konfrontiert, an diesen Prozessen reproduziert sich die Organisation und schafft sich über das Prinzip des „temporär Gültigen“ die Basis, Entscheidungen als das zu definieren was sie sind: vom Willen gekürte Setzungen, die korrigierbar sind bzw. neu entschieden werden können¹⁹. Im Umgang mit Entscheidungen kann man zwischen zwei grundlegenden Typen unterscheiden:²⁰

Typ 1 – Hierzu zählen all jene Entscheidungen, die im täglichen Arbeitsgeschehen zu treffen sind und die sich aus der Erfahrung, der Sachkenntnis und der Einschätzung von Dringlichkeiten ableiten lassen, also alle Entscheidungen, die auf der sogenannten Sachbearbeiterebene getroffen werden können.

Typ 2 – Dies sind Entscheidungen über Entscheidungsprämissen. Gemeint ist also das Setzen von Rahmenbedingungen (Werte, Ziele, Grundregeln, Ableitungen, Strategien,...) und Kriterien, nach denen Entscheidungen vom Typ 1 zu treffen sind. Typ-2-Entscheidungen sind stets Managemententscheidungen.

¹⁶ Es ist erstaunlich, wie viel Ungeprüftes und Unkontrolliertes hier Eingang findet und man dennoch von der Rationalität der Entscheidung überzeugt bleibt.

¹⁷ Wir greifen hier den Begriff von Heinz von Förster auf, der so pointiert die Paradoxie des Entscheidens auf den Punkt gebracht hat. Siehe auch Buchinger, Schober, Das Odysseusprinzip. Schäfer-Pöschl 2006, Die Kunst des richtigen Entscheidens

¹⁸ Siehe Buchinger & Schober (2006): Das Odysseusprinzip: Leadership revisited. Stuttgart: Klett-Cotta (Kapitel 8.4: Die Kunst des richtigen Entscheidens)

¹⁹ Diese Formulierung folgt einer Anregung von Dirk Baecker

²⁰ Siehe Dirk Baecker (2011): Organisation und Störung. Berlin: Suhrkamp. S.24

In der klassischen Hierarchie sind die Typ-2-Entscheidungen aus gutem Grund außer Frage gestellt. Sie „dürfen“ dort nicht weiter hinterfragt werden – befolgen heißt die Devise. In der O.N.N.[©] gilt ein anderes Spiel: Auch Entscheidungen über Entscheidungen sollen bewusst und ganz offiziell an beobachtete Beobachtungen rückgebunden werden können. Das hat weitreichende Folgen, denn dann wird es schwer, sie von der perspektivischen Wahrheit auf eine nicht mehr hinterfragbare, abstrakte, objektive „Sachwahrheit“ (z.B. der Rationalität von Zahlen und Algorithmen) zu transformieren. Im Gegenteil, die Zahlenlogik der Betriebswirtschaft selbst wird zum Gegenstand der kritischen Reflexion. (Der Aufwand dürfte sich lohnen: Er könnte Organisationen früher auf versteckte Risikopotenziale aufmerksam machen.) Die **einzig richtige** Entscheidung wird dann kaum mehr zur Verfügung stehen. Das bedeutet nicht mehr oder weniger, als die Gleichzeitigkeit von unterschiedlichen Lösungen und Strukturen zu schaffen und über abgegrenzte Experimente (über Fehler) lernen zu können. Damit werden mittel- und langfristig Ressourcen und Nerven geschont. In der O.N.N.[©] kommt das Management nicht auf Idee, aufgrund der Empfehlung von Beratern das gesamte Unternehmen auf eine Matrixstruktur mit allen IT- und Trainingsmaßnahmen umzustellen. Es wird vielmehr im einen Geschäftsbereich anregen, unterschiedliche Struktur-„Logiken“ neu zu verknüpfen und in einem anderen verstärkt projektorientiert zu arbeiten und im dritten die gut eingeführte Linienlogik ein wenig zu optimieren.

Eine O.N.N.[©] mit einerseits hochautonomen und andererseits stark vernetzten Teilbereichen sichert die Entscheidungsqualität durch **nur temporär gültige Kommunikationsstrukturen und Regeln**, die es ermöglichen (wenn erforderlich) Entscheidungsprozesse zu verlangsamen oder zu beschleunigen und zugleich Bindungen sicherzustellen. Ein Beispiel aus der Praxis eines IT-Unternehmens:

Mittels einer Art Soundingboard im Intranet können von definierten Stellen einen halben Tag lang Bedenken eingebracht werden. Anschließend bewerten „Mini-Entscheidungssteams“, welche Hinweise und Bedenken bedacht werden müssen. Interdisziplinäre Teams entwickeln in einem weiteren halben Tag Lösungsvorschläge, die unmittelbar in überschaubaren Experimenten umgesetzt werden.

Aspekte der Struktur

Die O.N.N.[©] verlässt sich nicht mehr (alleine) auf Struktur und klare funktionale Zuordnungen, sie nutzt vermehrt die Intelligenz, Aufmerksamkeit und Schnelligkeit der einzelnen Menschen und deren wechselnde interdisziplinäre Zusammenarbeit – eine Zusammenarbeit, die durch Führung gefördert, in die aber nicht unmittelbar eingegriffen wird²¹. Gehören Sinn, Verbundenheit und Entwicklung zum Alltag von Führungskommunikation, dann wissen Mitarbeiter worauf es ankommt, wenn man sie nur lässt.

Hierarchie und Heterarchie²² sind in der O.N.N.[©] ideologisch entstaubt. Jeweilige Funktionalitäten werden erkannt, bewusster genutzt und als Entlastung interpretiert. Zum Beispiel ermöglicht die Hierarchie nach wie vor die Zuschreibung von Verantwortung und Schuld und zugleich kann man sich – meist – darauf einrichten, dass es nur definierte Punkte (Sachverhalte, Stellen, Zeiten) des Eingreifens und gezielter Irritationen durch die „Vorgesetzten“ gibt. Außerhalb dieser Ereignisse kann man sich als Mitarbeiter darauf verlassen, ungestört arbeiten zu können. In einer heterarchischen Struktur (z.B. in jeder Teamkonstellation) muss man sich auf die Zumutung überraschender Interventionen von Gleich- und „wechselnd Höhergestellten“ einstellen und ist zur Entscheidung genötigt, ob und wie man deren Überlegungen und Erwartungen berücksichtigt oder nicht.

²¹ Der erfolgreiche österreichische Büromöbelhersteller Blaha hat mit dem Leitsatz „Tagesgeschäft ist Führungskräfte frei“ sichergestellt, dass die autonomen Arbeitsteams tatsächlich ihre Aufgaben und Probleme selber lösen können.

²² Heterarchie bedeutet, dass die Interventions- und Durchsetzungsmacht nicht an einer Stelle monopolisiert ist (wie in der Hierarchie), sondern je nach Situation, Erfordernis und Kenntnisstand ein anderer „herrscht“.

Die erfolgreiche Koordination von autonom agierenden Einheiten auf gleicher Ebene (siehe ein Fußballspiel) ist abhängig von höchster Aufmerksamkeit aller aufeinander, von der Bereitschaft, sich jederzeit überraschen zu lassen („angespielt zu werden“), unmittelbar zu entscheiden und zu handeln und bei diesen Handlungen auch die Möglichkeiten der anderen zumindest im Fokus zu haben („gebe ich den Ball weiter oder dribble ich selbst zum Tor“). Mit einem Wort, es geht um Selbstorganisationsfähigkeit und die ist – siehe oben – von der Bereitschaft der Einzelnen abhängig, ihre Intelligenz der Organisation zur Verfügung zu stellen.

Die aktuelle Diskussion über die passende Struktur einer Organisation dreht sich immer weniger um die Frage, ob und wie viel Stab-Linien, Matrix, Netzwerk, Team, Funktionale oder Geschäftsfeldgliederung die höchste Effizienz garantiert. Es nimmt der Begriff des >Designs< Eingang in die Suche der Gestaltung von Organisationen. Ästhetik tritt an die Stelle der Zweckrationalität, da es die „nächsten Organisationen“ immer mit vielen und teilweise divergenten Zwecken und Rationalitäten zu tun haben. Die oben benannten Begriffe sind dann mögliche Designelemente, die zu eleganten und nützlichen Gesamtdesigns zusammengefügt werden können. Und man kann davon ausgehen, dass im Prozess des „Design-Thinking“ neue Elemente gefunden werden. Der Prozess der Ästhetisierung der Gesellschaft, der im Konsum schon längst angekommen ist²³, konnte nicht vor den Toren der Organisation halt machen. Führung bekommt eine künstlerische Note. Die aus Gründen der „Rationalität“ ausgeklammerte Emotionalität und Sinnlichkeit musste durch die Führungskräfte und HR-Abteilungen mit aufwendigen Incentiveprogrammen und Verführungsinszenierungen in den Produktionsprozess „eingeschleust“ werden, da wirkliche Motivation nicht anders zu gewinnen war. Die O.N.N.® wird selber Formen annehmen, die Freude und Lust am Arbeiten, am Entscheiden und Übernehmen von Verantwortung hervorzubringen im Stande sind.

Aspekte der Zukunft oder die Konstruktion von Sicherheit unter dem Aspekt der Unvorhersagbarkeit – genannt (strategische) Planung:

Würde Planung nicht eine so entlastende Funktion für das Gehen im unbekanntem Morgen darstellen, müsste man sie als das entlarven, was sie ist oder zumindest geworden ist: ein Ratespiel, eine wunderschöne Illusion, an die man so gerne glauben möchte, auch wenn die Realität uns mit anderen Erfahrungen konfrontiert. Planungsdaten können Wunschvorstellungen in Zahlen abstrahieren, die Innenwelt der Organisation (Umsätze, Gewinne, Kosten, MA-zahlen, usw.) abbilden, aber sie können nicht mehr die Landkarten für den Weg in die Zukunft (genannt Forecast) erzeugen, die dem Management helfen, sich besser orientieren zu können. Sie sind reine Abbildungen von Vermutungen (getragen von Erfahrungen aus der Vergangenheit und der Hoffnung, dass diese von der Zukunft nicht so sehr abweichen möge), einer Landschaft, die es noch gar nicht gibt und die sich im Blick zurück als völlig instabil – fast trendlos – herausstellt (siehe die Preisschwankungen der Rohstoffe, Aktienkurse, die nichts mehr mit der Realwirtschaft zu tun haben, u.v.a.m.). Um trotz dieser Unvorhersehbarkeit handlungsfähig zu bleiben (schon die nächste Sekunde ist letztlich nicht wirklich vorhersagbar), müssen (?) wir so tun „als ob“ die Prognosen stabile Orientierungsgrößen lieferten. Berater und Wirtschaftswissenschaftler sind die Meister der Illusion – vielleicht weniger faszinierend als David Copperfield – bieten sie alle Jahre wechselnde Prämissen an, die versprechen, bisherige Erfolgswege – in welchem Terrain auch immer – fortsetzen zu können:

„Fokussieren Sie sich auf ihre Kernkompetenz, diversifizieren Sie in die Tiefe, in die Breite, entwickeln Sie ein starkes Branding in ihrem Zielmarkt, leiten Sie ihre Strategien aus den Algorithmen ihrer Portfolio-Dimensionen ab, behalten Sie das Ziel stets im Auge,...“ sind keine falschen aber eben auch keine richtigen Empfehlungen, sie verlieren schlicht an Bedeutung. Muss sich das Unternehmen oder selbst nur ein Projekt in einer höchst dynamischen Umwelt bewähren – in einer Welt mit vielen Mitspielern, die nach kaum

²³ Siehe den Erfolg von Apple

berechenbaren Strategien agieren und in der kaum eindeutige Muster erkennbar sind, wo jede Option mit einer anderen relativiert werden kann – dann braucht das Unternehmen eine spezifische Kompetenz von Beweglichkeit und Umsichtigkeit.

Die Spielregeln der O.N.N.[©] nutzt die praktische Fähigkeit der Menschen und deren Gehirne, die sie zur Bewältigung unterschiedlicher Situationen des Alltags entwickelt haben. Wir sprechen hier u.a. von jenen Sensoren, blitzartigen Kalkülen, Aktionen und Reaktionen, die es den meisten Menschen ermöglichen, sich z.B. in der morgendlichen „Rush Hour“ von einer U-Bahnstation zur anderen zu bewegen, ohne sich oder andere zu sehr zu beschädigen und rechtzeitig den nächsten Zug zu erreichen. Mitarbeiter einer O.N.N.[©] handeln (weil es von ihnen erwartet und ihnen auch zugestanden wird) autonom und achtsam. Das Umfeld im Blick habend, das übergeordnete Ziel nicht aus dem Blick verlierend, erkennen sie Chancen, entscheiden im – nicht zu engen Rahmen – spontan, korrigieren Fehler – wer auch immer sie verursacht hat – rasch, warten nicht ab, ob sie Anweisungen für einen anderen Weg erhalten, sondern handeln eigenständig, klug und intuitiv. Es gibt einen einfachen Begriff dafür, der recht leicht über die Lippen geht, aber weitreichende Auswirkungen in der Steuerung von Unternehmen haben wird: sie erkennen und nutzen die **Situationspotenziale.**²⁴

Zum einen werden sich Unternehmen von der Idee und Gewissheit verabschieden müssen, „dass ihr Schicksal ausschließlich in der Wirtschaft beschlossen ist, das heißt sich auf den Märkten entscheidet [...] es entscheidet sich gleichzeitig in den Labors der Wissenschaft, in den Gebetshallen der Kirchen, [...]“²⁵ in den Plenarsälen der Parlamente, in den verschlossenen Konferenzen von Verbänden und Lobbyisten, auf Internetforen, in den Netzwerken der Social Media. Die qualitativen Methoden der System-Umwelt-Analyse haben immer schon versucht, diese Einflussgrößen zu erfassen und sichtbar zu machen, wobei es meistens bei der Beschreibung blieb. Jetzt, wo jedes Unternehmen weiß, welche Wirkung eine Internetkampagne gegen ein Produkt haben kann, lernt man so zu beobachten, dass man zirkuläre, kybernetische Prozesse erfassen kann. Man lernt „sich von jenen kontrollieren zu lassen, die man kontrollieren will [...] Jede Kontrolle muss offenhalten, wovon sie sich kontrollieren lässt, um die Kontrolle nicht zu verlieren.“²⁶ Und zugleich muss man wissen, in Netzwerken ist jede Beziehung „unberechenbar austauschbar“²⁷.

Zum anderen genügt es – und das möge eine entlastende Aussage sein – statt Ereignisse vorherzusehen, deren potenzielle Auswirkungen einschätzen zu können. Es genügt abschätzen zu können, was geschehen würde, wenn ein erfolgskritischer Prozessschritt durch *irgendein* Ereignis ausfällt. Wenn der kritische Geschäftsprozess die Luftfracht von A nach B ist, dann ist es unerheblich, ob der Luftraum wegen eines Vulkanausbruchs oder eines Lotsenstreiks lahmgelegt wird: Hat der Logistiker den potenziellen Stillstand eines seiner Kernprozesse frühzeitig antizipiert, kann er auf Alternativen zurückgreifen, die unabhängig sind vom Grund des Ausfalls.

Aspekte der Kultur

In der O.N.N.[©] wird die Paradoxie von Vertrauen und Kontrolle bewusst genutzt und belebt, aber anders als bisher betrachtet und gewertet. Kontrolle wird nicht als Gegenpol verstanden, sondern als Qualität der aufmerksamen Beobachtung, als ergänzender Blick und Support. Wie der Partnercheck beim Klettern: Ich kann darauf vertrauen, mein Partner „kontrolliert“ wie ich mich anseile, meine Griffe und Tritte setze und sichert somit mein Vorankommen und Überleben. Kontrolle wird zur effizienten Begleitung von Komplexität und Vielfalt, denn sie sichert ab, dass Vereinbarungen eingehalten werden, ohne verstehen zu

²⁴ Im Sinne von Francois Jullien (1999): Über die Wirksamkeit. Berlin: Merve-Verlag

²⁵ Siehe Dirk Baecker (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp, S.22

²⁶ Ebenda, S.23

²⁷ Ebenda, S.23

müssen oder zu können, wenn dies nicht geschieht. Das löst aber nur in einem Klima von Vertrauen keine Frustrationen aus.

Dissonanzen und Erwartungsenttäuschungen sind erwünschte Indikatoren, denn sie machen deutlich, dass die Organisation ihre Überlebenschancen im Fokus hat. Daher sind die daraus entstehenden Konflikte nicht das Problem, sondern schon immer Teil der Lösung. Eine konstruktive Streitkultur steht nicht im Gegensatz zu Verbundenheit. Verbundenheit schafft einen Rahmen des Vertrauens, der es ermöglicht Unterschiede erst in Beziehung aufeinander deutlich herauszuarbeiten und aus dem Spannungsfeld neue Erkenntnisse zu generieren.

Ein besonderes Raffinement der Kultur einer O.N.N.[©] zeigt sich am Thema Sicherheit/Unsicherheit. Inszenierungen der Kommunikation dienen nicht mehr nur dem Absorbieren von Unsicherheit, sondern räumen ihr einen unverzichtbaren Rang ein. Unsicherheit wird zur Überlebensqualität und Quelle der Kreativität. Unsicherheit, nennen Sie es gerne Ungewissheit, öffnet den Vorhang zum „Es-könnte-auch-anders-richtig-sein“, zum „Wir-könnten-Wichtiges-nicht-gesehen-haben“. Sie wird zum klugen Begleiter von Entscheidungen und Handlungen, ohne diese zu behindern.

Aspekte zur Wirksamkeit von Führung

Wie wir oben schon ausgeführt haben, hat das Management in der O.N.N.[©] nicht nur die Struktur, die Mitarbeiter, den Markt, die Kosten, den Profit, die Kundenreaktionen usw., sondern immer auch sich selbst im Blick. „Immer“ meint tatsächlich, dass die Selbstbeobachtung stets „mitläuft“ und nicht nur bei Klausuren, Mitarbeitergesprächen und Führungsaudits reflektiert wird, sondern ganz „normal“, nahezu ritualisiert z.B. Teil der Agenda von Meetings ist. Nennen wir es das Kaizen oder den KVP²⁸ der Führung. Diese Form der Achtsamkeit macht Führung nicht nur in einer neuen Weise bedeutend, sie „energetisiert“ das Feld von Führung.

Das Management in einer Organisation N.N.[©] entwickelt einen intelligenten Umgang mit der Unterscheidung von Wissen und Nichtwissen, d.h. es täuscht weder sich noch andere mit Gewissheiten, wo es keine hat, sondern setzt an dessen Stelle weiterführende Fragen. Es versorgt in periodischen Abständen die Organisation und sich selbst mit „Außenperspektiven“ (Kunden, Berater, Zellen von Querdenkern), um sehen und erkennen zu können, was (bisher) nicht gesehen und erkannt wird. Das erleichtert eine dynamische Balance zwischen „Nutzen erfolgreicher Routinen und Erfahrungen“ und dem „Suchen nach Neuem“, es öffnet den Blick, welche Routinen bloß bremsende Wirkungen haben und wo diese Bremsen zu lockern sind oder welche neuen installiert werden müssen, wenn das Tempo zu risikoreich wird.

Führungskräfte in der O.N.N.[©] haben ein weites Rollenverständnis und Rollenrepertoire. Sie verstehen sich als Leader, Impulsgeber, Ermöglicher, Sinnstifter, Rahmenschafter, Reflexionsgenies, Fragende und, wenn erforderlich, als knallharte Entscheider und Realisierer. Und statt sich den Kopf zu zerbrechen, was noch alles zu tun ist, erkennen sie, was sie und andere unterlassen können, um Entwicklungen zu ermöglichen. Sie achten auf jene Dimensionen, die bestimmtes Handeln wahrscheinlicher machen, z.B. welche Bonifikationen welche Verhaltensweisen auslösen (müssen) und welche unerwünschten Nebenwirkungen sie haben könnten. Sie sind sparsam mit Appellen, denn sie wissen, Moral hat eine schwache Position gegenüber der Macht und „Anweisungskraft“ von Bonifikations- und Sanktionssystemen und sie werden dennoch auf Moral (die von Werten abgeleitete Verhaltenserwartung) nicht verzichten.

Aspekte der Bewertung und Strukturierung von Beobachtungen

²⁸ KVP – kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der ehemals bei Toyota die Qualität der Produkte und Geschwindigkeit der Produktionsprozesse maßgeblich verbessert hat.

Kann man bei der Bewertung von sogenannten Sachverhalten nicht schlüssig auf Algorithmen, auf mathematisch abbildbare Kausalzusammenhänge zurückgreifen, fallen die einfachen und eindeutigen Unterscheidungen „gut – schlecht“, „richtig - falsch“, „wahr – unwahr“, „logisch - unlogisch“ weg²⁹. Trotz vieler Zahlen ist man auf Einschätzungen, auf die Annahmen der Beobachter angewiesen. Mit der Objektivität kommt man dann nicht mehr wirklich weiter. Man muss schon den Vorhang lüften und aufzeigen, a) was man in seine Beobachtungen einbezogen, was man außen vor gelassen hat, b) womit man das Bewertete verglichen, also welche Unterschiede man in den Fokus genommen hat³⁰ und c) von welchen Referenzebenen man ausging (das Vorjahr, der größte Konkurrent, der wichtigste Unternehmenswert, die Vorlieben des Vorstands), um nur einige zu nennen. Wenn wir >Richtig - Falsch< ausklammern, sollten wir andere Differenzpaare für eine Grundorientierung anbieten. Für die Bewertung von strategischen Optionen hat sich der Begriff aus Darwins Evolutionstheorie „Survival of the fittest“ bewährt; wobei „fit“ auf die Anpassungs-, die Koppelungsfähigkeit und nicht auf die überlegene Stärke im Konkurrenzkampf zielt³¹. Dieser Aspekt würde die Leitdifferenz >angemessen – unangemessen< für die Bewertung von Verhalten (von Kunden, Konkurrenten, Mitarbeitern, Führungskräften, das Agieren des CEO auf der Pressekonferenz,...), die Reaktion auf Veränderung, die Bewertung der Strategie, der neuen Organisation,...nahelegen. Man muss nur wissen, dass man sich damit ein weiteres Klärungsproblem eingehandelt hat. Wenn man übereingekommen ist, Knigge als Referenzaussagen für das Verhalten in elitären Restaurants gelten zu lassen, dann lassen sich die Grenzen des Benehmens leicht identifizieren. Für Organisationen eignet sich dieses Bewertungspaar nur dann, wenn man einen stabilen Bezugsrahmen und abgestimmte Bilder über Werte und Visionen hat. Und selbst dann wird man nicht umhin kommen, sich zuerst über die Maßeinheiten und deren Messbarkeit zu verständigen. Und natürlich müssen sich auch die Bezugsrahmen, die Werte, Visionen und Ziele auf deren Angemessenheit befragen lassen. Man kann aus dem kommunikativen Zirkel nicht aussteigen.³² Mit >angemessen – unangemessen< ließe sich leichter operieren, wenn man zusätzlich das (altmodische) „Augenmaß“ einführt. Dann kann man die eigene Perspektive in den Blick nehmen und lernen ihr zu vertrauen und sie laufend zu korrigieren. Durch den Verzicht auf eine objektive oder abstraktere Kategorie der Einordnung – die vermeintlich zu raschen Urteilen führt – erspart man sich den Umweg, die „sachlich klaren, persönlich unabhängigen Bewertungen“ schlicht als Meinungen (wenn auch gut begründete) zu entlarven, man muss nicht warten, bis alle erkennen dürfen, dass der Kaiser nackt ist. Man startet schon von Anfang an mit dem Interesse, wie unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Interessen zu unterschiedlichen Beobachtungen und Bewertungen führen. „**Beobachtungsmanagement**“ operiert mit der Perspektive. Es lädt ein, neugierig zu fragen, wie die jeweiligen Augen der Beteiligten wahrnehmen und wie die mit ihnen verbundene Gehirne selektieren, fokussieren, übersehen, verknüpfen, bewerten. Statt eines Kampfes um das Richtige eröffnet man einen Prozess des Entdeckens, um das „Unentscheidbare“ entscheiden zu können (siehe oben).

Einige Fragen, die nützlich sind, mit dem Perspektivenproblem kreativ umzugehen:

- Welche Fehler haben uns zu überraschenden, neuen Erkenntnissen geführt?
- Wo kam es anders als geplant und was hat uns das ermöglicht?
- Was erleben wir als Ausnahme?
- Wo wurde eine Seite einer Paradoxie „überzogen“ und mit welcher Auswirkung?
- Was sind die Kriterien für die „Richtigkeit“ einer Entscheidung und was wurde dadurch möglich, was verhindert?

²⁹ Weil man weiß, dass sie nur als Behauptungen durchgehen und letztlich zu Gegenbehauptungen auffordern

³⁰ Jede Beobachtung macht eine Unterscheidung, wodurch der Beobachter erst seine Welt konstruiert

³¹ Siehe Schober, Schulte-Derne: Handbuch für strategisches Management

³² Auch wenn man qua „Ansprache der Hierarchie“, um Handlungsfähigkeit sicherzustellen, dieses Hinterfragen durchbricht, läuft der Kommunikationskreislauf informell weiter und außerhalb der Organisation lässt sich niemand das Maul verbieten.

Wann wurde das Kriterium für „Richtigkeit“ geändert? (Z.B. Wann war die Dezentralisierung für Kreditentscheidungen „richtig“, wann die durch die Zentrale? Was ist der Gewinn, was ist das Risiko?)
Wie kommt es durch wen zu welchen Umweltbeschreibungen, die zu der Annahme führen, wir müssen uns verändern?

Und kann man das alles auf einen Punkt bringen?

Wir wären gerne der Verführung nachgekommen diese komplexe Thematik, um sie einfacher jonglieren zu können, auf drei Spielbälle, auf drei Aspekte zu reduzieren. Wir sprechen uns auch nicht gegen sinnvolle Vereinfachungen aus – nichts gegen die Kunst der Karikatur – wir sagen nur, dass hinter dem „Einfachen“ das „Vielfache“ nicht verschwinden sollte. Wir erinnern daher gerne an folgende Begriffe, die wir im Text verwendet haben und hoffen damit Ihre Fantasie anzuregen Ihre O. N.N.® zu kreieren:

Fröhlichkeit, Leichtigkeit, Gelassenheit, aufmerksame Beobachtung, Beobachtung der Beobachtung, Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Respekt und Wertschätzung, Nachvollziehbarkeit, Fairness, Stolz und Selbstverantwortung, wertorientiert aber unideologisch, Situationspotenziale nutzend, pragmatisch, hierarchisch und heterarchisch, paradoxiefreundlich und experimentierfreudig, evolutionsfähig, widersprüchlich, humorvoll, flexible Verlässlichkeit, Wandel als Wesenselement, ästhetisch, sexy. Führungskräfte in einer Organisation N.N.® sind Leader, Impulsgeber, Ermöglicher, Sinnstifter, Rahmenschafter, Reflexionsgenies, Fragende und wenn erforderlich, knallharte Entscheider und Realisierer.