

Neue Vielfalt braucht zuerst die Leere

Die eine Organisation, endlich die eine richtige Antwort inmitten der Turbulenzen – das sind Illusionen. Wir brauchen einen Typus der Organisation, der in sich selbst die Möglichkeit zur Alternative einbaut.

Susanne Ehmer
Herbert Schober-Ehmer

Es ist sicher kein Zufall und im Falle des Letzteren nicht nur mit dessen Gedenkjahr begründet, dass die niederländischen Renaissancemaler Bruegel und Hieronymus Bosch eine neue Faszination auslösen. Ihre Bilder konfrontieren den Betrachter mit Vielfalt und Widerspruch, Unruhe und Verwirrung, Hoffnung und Verzweiflung, und das in einer unmittelbaren

Gleichzeitigkeit. Erzählungen zum Unternehmensalltag. Erzählungen, die wieder nach Helden rufen. Aber Vorsicht: Erst das Scheitern und das Wiederaufstehen nähren den Heldenmythos.

Wir empfehlen die weniger riskante Variante: Machen Sie sich zum Helden der Stabilisierung, der jene Leistungen und Fähigkeiten nicht aus den Augen verliert, die zum Erhalt erfolgreicher Routinen beitragen. Aber: Komplexität und Unüberschaubarkeit werden wir nicht mehr los. Organisationen sind permanent herausgefordert, in diesen Turbulenzen, wechselhaften Strömungen und überraschenden Ereignissen überlebensfähig zu bleiben, und beschleunigen so diesen rasanten Kreislauf selbst mit.

Die Büchse der Pandora kann nicht mehr geschlossen werden. Wir sind gefordert, praktikable Organisationsformen zu entwerfen, die nicht nur ihrem funktionalen und ökonomischen Auftrag entsprechen, sondern auch im Erkennen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung menschengerecht gestaltet sind. Eine Organisation, der sowohl der Zauber des Kommens und Vergehens als auch eine neue Mehrdeutigkeit innewohnt.

Es nicht mehr möglich, anhand eines Merkmals, einer herausragenden Eigenschaft, einer typischen Struktur die Organisationen der nächsten Epochen treffend zu gestalten oder auszustatten. Wir brauchen einen Typus, der in sich selbst die Möglichkeit, es könnte auch anders gehen, einbaut. Und das kann gelingen, wenn man es sich erlaubt, die Organisation immer mal als Leerstelle zu denken. Wir operieren daher mit dem Begriff der

„Organisation N. N.“. Mit dem Nomen Nominandum (dem noch zu Benennenden) machen wir deutlich, dass die Verwendung nur einer Bezeichnung, die nur einen Aspekt von Organisationsqualität betont, die Illusion bediente, es gebe auf Dauer die eine richtige Antwort. Es ist nicht mehr möglich,

verlässlich und verallgemeinerbare Aussagen darüber zu machen, welche Eigenschaften ausreichen, die Zukunftsfähigkeit Ihrer Organisation sicherzustellen. Und das ist zweifelsohne neu und auf den ersten Blick beunruhigend. Aber gerade darin liegt eine besondere Chance. Dass es die – auf Dauer gestellte – Organisation nicht mehr gibt, ist ja längst gelebte Praxis. Der Rhythmus des Wandels wird durch die Häufig-

keit der Change-Projekte vorgegeben, und die Hoffnung auf Konsolidierung wird von der nächsten Überraschung enttäuscht. So scheint es uns nur konsequent, das Temporale mit der Leerstellenmetapher zu markieren.

Der springende Punkt daran ist, dass dieses N. N. zugleich eine Aufforderung enthält: Beobachten Sie Ihr Umfeld, erkennen Sie die Chancen und Gefahren, überlegen Sie klug und entscheiden, welche Organisationsqualitäten Sie – für die nächste Periode – erschaffen wollen. Suchen und finden Sie inspirierende und erforderliche Eigenschaften, kreieren Sie identitätsstiftende Titel und Storys. In einer Periode werden Sie vielleicht eine widerspruchsfrohliche (statt einer Matrix-)Organisation managen, in der nächsten eine gesund-dynamische oder eine forschend-innovative, dann eine ruhig-entschleunigte usw.

Die Vorstellung einer Organisation N. N. konfrontiert mit der Zumutung, nicht nach der richtigen Verfassung zu suchen, sondern macht Mut, sich mit

der Organisation oder Teilen davon immer wieder neu zu erfinden. Ein Prozess des Werdens und Vergehens, der die Organisation jenseits des Gegenständlichen und der rationalen Analysen – ohne auf sie zu verzichten – betrachtet.

Sieben Gestaltungsprinzipien geben Orientierung, das N. N. neu zu definieren: die Umwelten, die strategische Ausrichtung, Ressourcen, die neuen Eigenschaften und Qualitäten, das neue Organisationsdesign, der Spirit, das Controlling und Monitoring.

Das Konzept der Organisation N. N. erlaubt und erfordert, Organisationen als lebendige Organismen und nicht als triviale Maschinen zu betrachten. Die Leerstelle, das Temporale, löst Führung nicht auf – im Gegenteil, diese Leerstelle macht sie unverzichtbar und zum stabilisierenden und zugleich bewegenden Element.

SUSANNE EHMER, HERBERT SCHOBER-EHMER sind Mitglieder des Redmont Consulting Cluster. Aktuell ist ihr Buch „Überleben in der Gleichzeitigkeit“ im Carl-Auer-Verlag erschienen.

Leadership
und
PARADOXIEN
Neue
Anpassung
2. Teil

KARRIERENSTANDARD, BILDUNG & KARRIERE

Redaktion: Karin Bauer (Leitung)

Anzeigen: Stellenmarkt + 43 1 53170-291, stellenmarkt.anzeigen@derStandard.at
Bildung & Karriere: + 43 1 53170-648, anzeigen@derStandard.at

Chiffre-Post: Standard Verlagsges. m. b. H., A-1030 Wien,
Vordere Zollamtsstraße 13, chiffre@derStandard.at