

Reinhard Tötschinger

Zuerst handeln oder zuerst denken?

Gebäude, Logo, MitarbeiterInnen, Fuhrpark, Prospekte: Das und vieles mehr ist es, was wir von einer Organisation wahrnehmen. Der Begriff „Organisation“ selber ist allerdings schwer fassbar und in der gesamten Literatur nicht eindeutig definiert. Karl E. Weick beschreibt dieses Phänomen folgendermaßen: „Wenn Sie eine Organisation suchen, werden Sie sie nicht finden!“

Es geht immer wieder um die Fragen: Wie sieht das Zusammenspiel der verschiedenen Wirkkräfte in Organisationen aus? Wer oder was organisiert? Wie regeln Organisationen ihren Alltag? Welchen Entscheidungen liegen welche Hintergründe, Zusammenhänge und Verfahren zu Grunde? Was macht innovative Prozesse aus?

Eine Organisation ist mehr als die Summe ihrer Teile

Die klassische Organisationslehre geht von einer mechanistischen Systemkonzeption aus. Die wichtigsten Prinzipien dieser Lehre sind Mechanisierung, Automatisierung, Standardisierung, Spezialisierung, Koordination und Formalisierung, der Mensch wird als Maschine betrachtet, die berechnen und steuerbar ist oder sein muss. Für die klassische Organisationslehre ist eine Organisation ein System, das auf Effizienz hin gesteuert ist: Wer Strukturen und Ar-

beitstechniken optimal gestaltet, sichert einen optimalen Output, wer Alternativen erörtert und Präferenzen setzt, ermöglicht optimale und rationale Entscheidungen.

Eine Organisation kann aber einiges, was eine Maschine nicht kann: Sie verfügt über vielfältige Verhaltensmöglichkeiten, hat die Fähigkeit zu lernen und kann sich selbst reproduzieren. Diese Eigenschaften definieren eine Organisation - entgegen der klassischen Lehre - als soziales System, als Organismus. Ein Organismus, der mehr ist als die Summe seiner Teile: Die verschiedenen Subsysteme treten miteinander in Wechselwirkung und erzeugen neue Beziehungen, es entsteht eine Komplexität, die sich aus den bestehenden Teilsystemen nicht mehr erklären lässt. Zu dieser *inneren* Komplexität kommt die *äußere* Komplexität durch Einflüsse wie Entwicklungen von Märkten oder anderen Rahmenbedingungen.

Wie sich Komplexität selbst organisiert

In der Regel versuchen Organisationen, sich durch konventionelle Mechanismen wie Regeln, Vorschriften, Pläne und standardisierte Betriebsverfahren vor Unsicherheit und Komplexität zu schützen. Das Nichtbeherrschbare soll beherrscht, das Unvorhersehbare ausgeschlossen werden. Auf diese Weise wollen sie Einflüsse eindämmen, alltägliche Situationen bewältigen und zuverlässige Ergebnisse erzielen. Diese



konventionellen Methoden fokussieren die Aufmerksamkeit aber dermaßen auf Pläne oder auf definierte Ziele, dass Chancen und Risiken, die sich parallel abspielen, oft gar nicht mehr wahrgenommen werden, was Erneuerungen, Entwicklungen, Innovationen behindert und häufig zum Scheitern von Projekten oder ganzen Unternehmen führt.

Für die Leitung von Organisationen, Projekten und Teams bedeutet das: Es geht nicht darum, dass die Führungskraft ein Ziel definiert und den dazugehörigen Plan stur bis zum Ende verfolgt. Es geht vielmehr darum zu erkennen, dass Planung und Ausführung auch einen Prozess darstellen, der ständige Beobachtung und Korrektur von Wegen und Zielen erfordert. Am besten geht das, wenn möglichst viele MitarbeiterInnen die Ereignisse innerhalb und außerhalb der Organisation aus verschiedenen Perspektiven aufmerksam beobachten, ihr Feedback abgeben und dieses in Entscheidungsprozesse eingebunden wird. Das bedeutet zwar weniger Macht für den Einzelnen, findet jedoch Lösungsansätze für das Problem der Steuerung von Komplexität: die Komplexität organisiert sich selbst.

Improvisation statt Planung?

Durch unsere Sozialisierung haben wir gelernt, dass alles geradlinig und zielorientiert sein soll. Natürlich ist es gut, ein Ziel zu haben, aber wir müssen achtsam für neue Entwicklungen bleiben, täglich neu den Kurs bestimmen und die Fähigkeit haben, zu jedem beliebigen Zeitpunkt alles wieder in Frage zu stellen.



Ein rational geplanter Prozess, der sich aus Problembeschreibung, Diagnose, Lösungskonzeption und Entscheidung zusammensetzt, scheint einfach zu sein, bleibt aber oft mittendrin stecken, weil er laut Henry Mintzberg, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management, dem „Irrtum der Vorherbestimmung“ verfällt. Auch James March, Professor für Management und Soziologie an der Stanford University, entlarvt rationalistische Entscheidungslogiken als Mythen. Weil Vorhersehbarkeit und Planbarkeit Illusionen sind, können Entscheidungen immer nur Improvisationen sein.

„Wie kann ich wissen, was ich plane, bevor ich sehe, was ich tue?“ Mit dieser Frage stellt Weick der rationalen Entscheidungsmethode etwas fast schon Provozierendes gegenüber: Zuerst Verschiedenes ausprobieren und dann das Brauchbare beibehalten, zuerst handeln und dann denken. Was uns Erwachsenen so schwer fällt, können Kinder automatisch. „Ihre Aktionen geschehen spontan, getragen von ihren unmittelbaren, unreflektierten Beziehungen zu Dingen und Erscheinungen dieser Welt.“ In besonders komplexen Situationen ist dieser Ansatz oft der einzig brauchbare, weil erst eine Handlung, auf die das System reagiert, das System selbst erkennbar macht.



Aber nicht in jeder Situation ist es sinnvoll, zuerst zu handeln. Jede Improvisation besteht aus den gleichwertigen Elementen Sehen, Überlegen und Handeln, die Reihenfolge kann allerdings je nach Situation eine andere sein.

Wann funktioniert welcher Entscheidungsansatz am besten? (nach Mintzberg und Westley)

daher im Wesentlichen darin, mit Paradoxien, mit Unentscheidbarkeit und Ambiguität umzugehen. Um innovativ handeln und am Markt bestehen zu können, sollten Manager in der Lage sein, den Zustand des Nicht-Wissens bzw. Noch-Nicht-Wissens zum Normalzustand zu erheben. Besonders schwer tun sich dabei sehr technokratische Organisationen, wo Überraschungen unwillkommen sind.

Zuerst Überlegen	Zuerst Sehen	Zuerst Handeln
Wenn das Problem klar und die Daten verlässlich sind	Wenn aus vielen Elementen eine kreative Lösung werden soll	Wenn das Problem neu und verwirrend ist
Wenn die Zusammenhänge gut strukturiert sind	Wenn mehrere Interessen zusammengeführt werden müssen	Wenn die Situation besonders komplex ist
Wenn die Gedanken sich klar ordnen lassen und diszipliniert vorgegangen werden kann	Wenn Denk-, Landes-, Sprach- oder andere Grenzen überschritten werden	Wenn einige einfache Beziehungsregeln zum Erfolg führen können
z.B. Produktionsprozess	z.B. Entwicklung neuer Produkte	z.B. Changeprozess durch Einführung einer neuen Technologie

Nichtwissen als Normalzustand akzeptieren

Im Theater wird die Improvisation als höchste Kunst verstanden. Das liegt daran, dass es den meisten Menschen schwer fällt, Uneindeutigkeiten auszuhalten, Fehler zuzulassen, zwischen entscheidbaren und unentscheidbaren Fragen unterscheiden zu können.

Realität ist aber kein eindeutiger Begriff, sondern wird erst durch Entscheidungen erzeugt. Die Aufgabe von Führung besteht

Kinder-Logik fördert Lernprozesse

Jede Organisation bildet Strukturen heraus, die miteinander in Beziehung treten und so laufend Entscheidungen provozieren. In bewusst gesteuerten, eher geschlossenen Prozessen werden Hierarchien gebildet, Funktionen bestimmt und diese mit den dazugehörigen Personen besetzt. Es gilt die Annahme: „Wenn jeder seinen Job gut macht, funktioniert das Ganze.“ In eher offenen Prozessen entstehen Kommunikationsstrukturen und Spielregeln erfinden.

Beide Formen sind im Stande, Entscheidungen zu treffen. Prozesse, welche vorwiegend über Hierarchien gesteuert werden, brauchen anfangs scheinbar weniger Zeit als offene Prozesse. Wenn ein hoher Bedarf für Reflexion und Kommunikation zur Lösung von komplexen Problemen vorhanden ist, sind die eher geschlossenen Prozesse allerdings wenig wirksam.

James March empfiehlt daher Managern, sich nicht alleine auf eine rationale Erwachsenen-Logik zu verlassen, sondern sich auch auf eine spielerische Kinder-Logik einzulassen. Er schlägt vor, das strikte Beharren auf Zweck, Konsistenz und Rationalität aufzugeben und regt folgende Schritte an:

1. *Betrachte Ziele als Hypothesen*
Ziele sind nicht fix, sondern sollen als veränderbar gelten. Chancen ermöglichen neue Ziele.
2. *Betrachte Intuition als real*
Eine Empfehlung an Führungskräfte, dem Bauchgefühl ihrer MitarbeiterInnen mehr Beachtung zu schenken.
3. *Betrachte Diskrepanzen zwischen Werten und Handlungen als Übergangsstadium*
So-tun-als-ob zuzulassen, ermöglicht Innovationsprozesse.
4. *Betrachte die Erinnerung als Feind*
Durch das ständige Wiederholen erfolgreicher Entscheidungsmuster verliert die Organisation den Blick auf Neues.
5. *Betrachte die Erfahrung als Theorie*
Erfahrungen wachsen, wenn sie reflek-

tiert und mit Neuem in Beziehung gebracht werden. Wer diese scheinbar törichte Haltung zulässt, fördert die Intelligenz und Achtsamkeit der Organisation und bringt ständige Erneuerungsprozesse in Gang.



Literatur:

Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen: Das Unerwartete Managen, Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Klett-Cotta, Stuttgart, 2003

Marschall, Brigitte: Lebens-Spiel als Theater-Spiel. In: Mimos, Medizin und Theater, Hrsg.v. Schweizerische Gesellschaft f. Theaterkultur. Basel Nr.4/1996

Mintzberg, Henry, Westley, Frances: Entscheiden - es läuft oft anders als Sie denken, Harvard Business Manager, 2001

Tötschinger, Reinhard: „Wie kann ich wissen was ich plane, bevor ich sehe, was ich tue?“ Improvisation als Verfahren für Entwicklungs- und Innovationsprozesse in Organisationen, Wien 2007

Mag. Reinhard Tötschinger,
toetschinger+partner, Wien-Dornbirn –
office@toetschinger.com,
www.toetschinger.com