

Organisationsberatung

- Person & Organisation verbinden
- Das Sichtbare und das Unsichtbare nutzen

	unsichtbar	sichtbar
Person/en	Mentale Landkarten	Kommunikation
Organisation	Kultur	Regeln regeln

Die Funktionalität des Sichtbaren der Organisation erkunden.

Regeln regeln

Organisationen und alle Systeme, die Organisationen haben wie z.B. Netzwerke oder Cluster, haben meist im Kern ein Management, welches nach organisationaler Logik arbeitet. Dieses Management oszillieren stets zwischen Stabilität und Wandel. Auch Kirchen sind keine Organisation, aber sie haben eine, nämlich die kirchliche Verwaltung oder Laienorganisationen. Für diese gilt dieses Oszillieren ebenso.

	unsichtbar	sichtbar
Person/en	Mentale Landkarten	Kommunikation
Organisation	Kultur	Regeln regeln

Die **Stabilität** hat ihren guten Grund, denn die Personen, also die Mitarbeitenden kommen und sie gehen, die Organisation bleibt. Damit sich die Organisation nicht einfach mit den wechselnden Mitarbeitenden, ohne es zu wollen wandelt, braucht sie **Regeln und Verfahren**, die Routinen erzeugen. So stellt die Organisation sicher, dass sie unabhängig von Personen die gleiche bleibt. Diese Routinen sind entweder in Organisations- oder Qualitätshandbüchern festgeschrieben, oder sie sind einfach da, weil sie sich über die Jahre eingebürgert haben, ohne dass sie festgeschrieben sind. Wie im Quadranten „Mentale Landkarten“ schon erwähnt, brauchen Organisationen beides, die festgeschriebenen Regeln und die nicht festgeschriebenen Regeln. Wenn sich die Organisation wandeln möchte, dann tut sie gut daran, diese Routinen zu ändern, die festgeschriebenen und die nicht festgeschriebenen.

Aber auch der **Wandel** hat einen guten Grund, er ist einfach da. Auch wenn die Organisation scheinbar die Gleiche bleibt, wandelt sie sich unweigerlich. Die Herausforderungen die vor ihr liegen, die Menschen, die kommen und gehen prägen die Organisation, der Zeitgeist hat seinen Einfluss, die technologischen Erneuerungen verändern die Kommunikation. Die Art und Weise der Kommunikation hat Einfluss auf die gesamte Organisation. Wenn die Kommunikationsmuster sich ändern, dann ändern sich implizit die Routinen. Wenn also manchmal nach neuen verantwortlichen Personen verlangt wird, dann deshalb, weil man vermutlich annimmt, dass diese in der Lage sind die Routinen zu ändern. Vielleicht weil sie in der Lage sind, neue mentale Landkarten einzuführen, also Visionen, neue Bilder usw. oder weil sie in der Lage sind anders zu kommunizieren, vielleicht weniger hierarchisch und mehr dialogisch, weniger unverbindlich und mehr verbunden, weniger auf den Teil konzentriert und mehr auf das Ganze fokussiert, weniger verantwortungslos und mehr verantwortlich usw.

Die expliziten und impliziten Regeln sind aber auch ein Instrument der Institutionalisierung. Wer sich an neue Kommunikationsmuster gewöhnt, beginnt bereits mit der Institutionalisierung und mit dem Festschreiben von Verfahren wird die Institutionalisierung abgesichert.

Regeln regeln

Fritz B. Simon einer der kreativsten Systemdenker, der auf originelle Weise „hinter die Kulissen“ von Organisationen blickt, hat eine elegante Idee ins Spiel gebracht. In Organisationen haben wir es einerseits mit AkteurInnen oder Akteurssystemen zu tun, das können Personen aber auch Teams, Facheinheiten, Abteilungen udgl. sein. Andererseits haben wir es mit Aktivitäten zu tun beispielsweise mit Entscheidungsprozessen, mit Abstimmungsprozessen, mit Qualitätsentwicklungsprozessen, mit Innovationsprozessen, mit Leistungserstellungsprozessen usw. Weiters können wir uns nun vorstellen, dass die Akteurssysteme und die Aktivitäten miteinander gekoppelt sind. Die Form der Kopplung oder Bindung der Akteur/innen und der Aktionen lassen sich nach dem Unterschied „fester“ oder „loser“ qualifizieren. Diese Unterscheidung ist deshalb wichtig weil sie auf der Ebene der Personen die Bedeutung der „**Unverzichtbarkeit versus Auswechselbarkeit**“ und auf der Ebenen der Aktionen (oder Verfahren) die Bedeutung der „**Innovation und Flexibilität versus Routinisierung und Stabilität**“ als Konzeptmerkmal unterscheiden lassen. Die Eigenschaften „loser“ oder „fester“ sind keine „gut“ oder „besser“ Qualifikationen, vielmehr kommt es darauf an, dass die passende Qualität der Bindung gefunden wird.

Wenn man nun Akteur-Aktion und ihre Bindung fest-lose kombiniert, dann kann man drei Regelebenen¹ unterscheiden:

¹ Simon F.B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg. Simon bezieht sich dabei auf Studien von Edward T. Hall, der auch als ein Begründer die interkulturellen Kommunikation gilt.

Grammatische Regeln

Grammatische Regeln sind dort beobachtbar, wo Aktion und Akteurssystem fest gebunden sind. D.h. ein Verstoß fällt auf und man weiß ob der Akteur dazugehört oder nicht. Wer auf Dauer grammatische Regeln missachtet, wird als nicht zugehörig identifiziert. Diese Regeln, seien sie nun festgeschrieben oder kulturell so tradiert, dass sie einfach jede/r kennt, sind jene, die Orientierung darüber geben, was man „zu tun“ hat und was „zu unterlassen“ ist. Individuen erlernen sie durch Versuch und Irrtum. Die Verletzungen solcher Regeln werden meist mit emotionalen Verhalten kommentiert. Sie wirken identitätsstiftend und werden daher nicht gerne in Frage gestellt. Diese Regeln ändern sich daher nur langsam. Eine Optimierung der Organisation darf sich in der Regel nicht unausgesprochen gegen diese grammatischen Regeln richten, denn wer sie verletzt, kann leicht zum Außenseiter werden. Grammatische Regeln fallen meist erst dann auf, wenn sie verletzt werden. Solange sie eingehalten werden, spiegeln sie die Erwartungshaltung wider und sind im Alltag praktisch nicht beobachtbar. In Analogie zu den im Quadranten „Mentale Landkarten“ erwähnten first und second Jobs könnte man sagen die grammatischen Regeln stellen den „third Job“ dar.

Informelle Regeln

Informelle Regeln sind dort beobachtbar, wo Aktion und Akteurssystem mittelfest gebunden sind. Der größere Teil von Handeln in Organisationen ist geprägt durch Handeln nach informellen Regeln. Vor allem dann, wenn in Organisationen starke Personen sitzen, deren Platz nicht angetastet werden darf und/oder wenn es starke Norm-Reglementierungen gibt, die nicht angetastet werden dürfen, entwickelt sich eine Lösungskultur über informelle Wege. Sie erhalten dann die Organisation lebendig und Anpassungsfähig. Die informellen Regeln werden durch Imitation gelernt. Sie sind kurzlebiger als die grammatischen Regeln. Jedoch, wenn sie sich lange genug bewährt haben können sie zu grammatischen Regeln werden. Informelle Regeln können aber auch, wenn sie sich bewährt haben zu technischen Regeln werden, d. h. bestätigt werden oder wenn sie sich nicht bewährt haben von anderen technischen Regeln abgelöst werden.

Technischen Regeln

Technische Regeln sind dort beobachtbar, wo sowohl Aktionen als auch Akteurssystem lose gebunden sind. Technische Regeln sind explizit formuliert und sind auf Grund von Reflexionen über die Organisation zustande gekommen. Technische Regeln sind Prozeduren und Verfahren zum Erreichen bewusster Ziele. Technische Regeln lassen sich auch wieder leicht verändern. Häufig werden Organisationsveränderungen über technische Regeln hergestellt, nachdem man sich informell über den Bedarf verständigt hat und dafür auf der formalen Ebene eine Entscheidung dazu hergestellt werden konnte. Typische Beispiele sind Qualitäts- oder Verfahrenshandbücher, denn technische Regeln werden niedergeschrieben. Nach den technischen Regeln werden dann auch ev. Gewährleistungs- oder Schadenersatzansprüche gestellt. Begutachtende achten darauf, ob die technischen Regeln eingehalten wurden. Technische Regeln können auch schnell adaptiert werden.

Für Veränderungen oder Optimierungen in Organisationen ist es nützlich die drei Regelebenen zu berücksichtigen, da sie unterschiedlichen Bindungscharakter haben und gut überlegt sein soll, auf welcher Ebene die Veränderungsinterventionen ansetzen sollen. Darauf kommen ich beim Quadranten Kultur noch einmal zu sprechen.

Das Strukturkapital

Seit den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts hat man die Idee aufgegriffen, dass Organisationen nicht nur über das Finanzkapital bewertet werden sollen. Neben der Finanzbilanz soll daher auch die immateriellen Werte einer Organisation beobachtet und bewertet werden. Diese immateriellen Werte sind in drei Kategorien geteilt, das Humankapital oder Mitarbeitendenkapital, das Beziehungskapital, wobei hier die Beziehung nach außen gemeint ist, d.h. zu den Kunden, den Partnern, den Zulieferern udgl. und das Strukturkapital. Mittels der Beobachtung und Bewertung dieser drei Kapitalarten kann dann die sogenannte Wissensbilanz erstellt werden.

Das Strukturkapital meint die Strukturen und Prozesse mittels derer die Mitarbeitenden ihre Leistungen erstellen. Es sind auch die Strukturen und Prozesse mit enthalten die den Austausch von Daten, Information und Wissen ermöglichen. Dazu gehören auch die speziellen Formate und Instrumente, mittels derer ein Lernaustausch stattfindet. Weiters zählen Regeln zur Verteilung von Ressourcen, regeln wie Strategien ermittelt und umgesetzt werden, Regeln wie Kooperationspartner gewonnen und gebunden werden und vieles mehr.

Das Strukturkapital bleibt auch dann im Unternehmen, wenn Mitarbeitende die Organisation verlassen.

Ich habe ein Modell einer Wissensbilanz erstellt, welches nicht bloß eine Leistungsschau von Unternehmen/Organisationen darstellt, sondern tatsächlich eine Bewertung, wie bei einer Finanzbilanz auch, ermöglicht.

Selbstorganisation

Man stelle sich nun folgendes vor. Eine Abteilung einer Organisation bestehend aus 7 Personen organisiert sich nun, um seine Aufgaben zu erledigen, organisieren sich die selbst oder nicht? Wenn nein, wer oder was organisiert sie dann? Wenn ja, wie machen sie das? Nehmen wir mal an sie organisieren sich selbst. Dann können wir annehmen, dass jede dieser sieben Personen seine/ihre ganz persönlichen mentalen Landkarten hat, mit der sie Informationen, Aufforderungen und Versprechen (die drei Sprechakte) verarbeitet. Das ist das erste Merkmal der Selbstorganisation, die Selbstbezüglichkeit der Wahrnehmen und Verarbeitung. Weiters können wir annehmen, dass die Abteilung selbst auch kommunizierte und mehr oder weniger vereinbarte mentale Landkarten über sich selber hat, wie sie sich selbst in der gesamten Organisation positioniert, welchen wichtigen Beitrag sie zum Ganzen leistet, welche Machtansprüche damit verbunden sind usw. Also auch hier ist eine Selbstbezüglichkeit beobachtbar. Dann hat die Abteilung wahrscheinlich Kommunikationsmuster herausgebildet, die in Bezug auf die Anschlusskommunikation vielleicht mehr den beiden fördernden oder den beiden hemmenden Mustern (Siehe Erläuterung zum Quadranten Kommunikation) zugeordnet werden können. Des Weiteren haben wir noch die weiter oben besprochenen grammatischen, informellen und technischen Regeln. Selbst von den technischen Regeln wird wahrscheinlich ein guter Teil hausgemacht sein. Wenn wir das alles in Rechnung stellen, dann können wir sagen, dass die Selbstorganisation das überwiegende Charakteristikum darstellt, wie sich Abteilungen organisieren. Aber wie sollen dann solche Abteilungen geführt oder gesteuert werden?

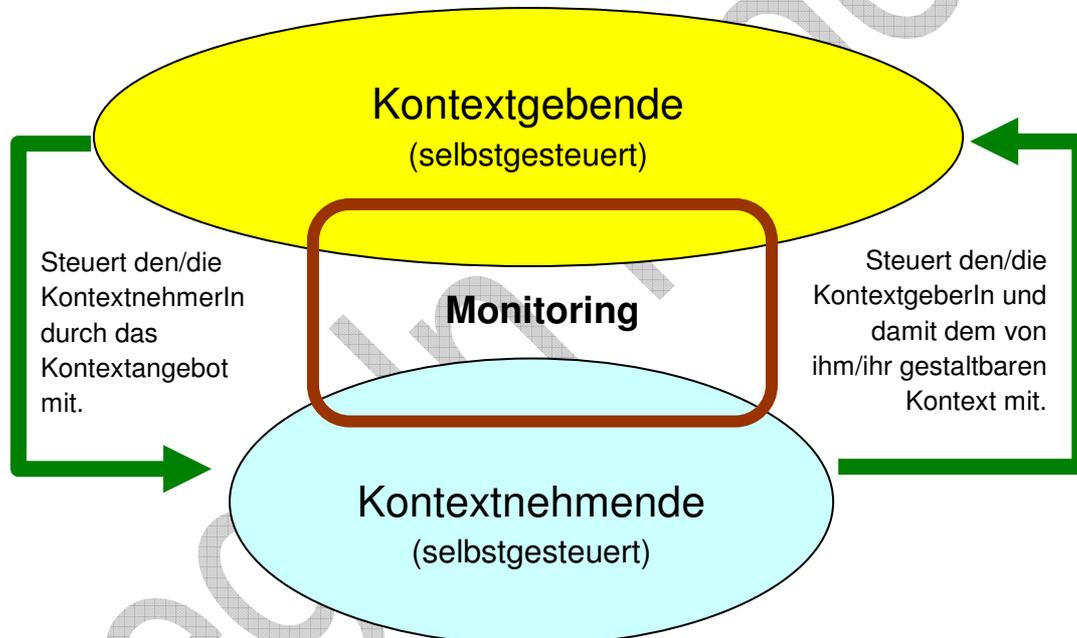
Kontext- und Selbststeuerung

Wenn sich also eine Abteilung (oder ein Führungsteam, eine Werkstattengruppe, ein ExpertInnenteam usw.) selbst steuert, wie kann dann sichergestellt sein, dass sie innerhalb einer größeren Organisation dafür gewonnen werden können, zu den Zielen der Organisation beizutragen? Meine diesbezüglichen Überlegungen, die sich auf viele Beobachtungen stützen können, haben mich zum Modell der „Kontext- und Selbststeuerung“ geführt. Dabei unterscheide ich die AkteurInnen jeweils in Kontextgebende und in Kontextnehmende. Beide sind nach den obigen Erläuterungen selbstorganisierend unterwegs. Ein Kontextgeber wäre z.B. die Geschäftsführung und die nächste Führungsebene wäre der Kontextnehmende. Die Abteilungsleitung ist der Kontextgebende, die Mitarbeitenden sind die Kontextnehmenden, usw. Zunächst unterscheide ich vier generelle Kontexte in die selbstorganisierende Systeme eingebettet sind. Es sind dies:

- **Beziehungskontexte**
Welches Beziehungsangebot wird von en Kontextgebenden angeboten? Das hängt natürlich wieder von ihren mentalen Landkarten ab, mittels derer sie sich selber orientieren. Sie könnten misstrauisch sein, aber auch vertrauensvoll. Sie könnten unfair sein aber auch fair. Sie könnten selber vorleben was sie von anderen verlangen, aber auch nicht usw.
- **Sinnkontexte**
Kontextgebende können Wert auf Sinnggebung legen, sie können Prinzipien aushandeln oder auch vorgeben, sie können eine bestimmte unverwechselbare Philosophie prägen, ev. ein Leitbild erarbeiten usw.
- **Rahmenkontexte**
Die Organisation selbst ist bereits eine Rahmensetzung, etwa eine Verwaltung, eine Forschergruppe, eine Expeditionsgruppe, eine Innovations- oder Entwicklungsabteilung, damit sind Kernfunktionen verbunden, die bereits bestimmte Mitarbeitende Selektiert hat, die nach bestimmten Logiken forschen, arbeiten, experimentieren usw. Aber auch neue Strategien oder Partnerschaften mit anderen Organisationen sind Rahmensetzungen, die von den Mitarbeitenden mittels ihrer mentalen Landkarten bewertet und verarbeitet werden.

- Regelkontexte
Alles was hier über das Strukturkapital ausgesagt wurde, trifft hier zu. Es sind die Ordnungsmodelle nach denen man Karriere machen kann, Geld oder Anerkennung verdienen kann, Zeiten, und damit Gehalt abrechnen kann.
- Koordinierungskontexte
Je nachdem, ob es sich um einen Verband, um eine hierarchische Organisation, um ein gemeinschaftsorientiertes System, um ein Netzwerk oder Cluster oder um eine strategische Partnerschaft u.a.m. handelt. Diese sind kontextgebend für das Verhaltensangebot, welches in der Kommunikation zwischen den AkteurInnen gepflogen wird. Zu den Koordinierungskontexten wird weiter unten noch mehr ausgeführt.

Alle diese Kontexte werden, ohne es immer explizit ausgesprochen zu haben bei der Führung und Steuerung „mitverhandelt“. Ist der Tausch attraktiv, dann ist die Führung oder Steuerung gelungen. Ist der Tausch nicht attraktiv, dann werden Kontextgebende „Widerstand“ oder „mangelnde Motivation“ wahrnehmen. Umgekehrt steuert der Kontextnehmende den Kontextgebenden ebenso mit. Die Unterschiedlichkeit der verfügbaren Ressourcen entscheidet mitunter, wer am längeren Ast sitzt, wenn es auf einen Machtkampf ankommen sollte. Siehe dazu auch die Ausführungen zum Thema Macht im Quadranten Kultur



Dieses Modell ist daher sowohl in hierarchischen Kontexten als auch in heterarchischen Systemen anwendbar, denn getauscht wird in jedem Fall. Ich empfehle daher, dass sich sowohl Kontextgebender als auch Kontextnehmender auf einige Indikatoren einigen, nach denen sie den Erfolg bewerten wollen. Beide haben eventuell für sich noch weitere Indikatoren des Erfolgs, aber diese behalten sie für sich. Kommuniziert wird nur über die im Monitoringverfahren vereinbarten Indikatoren UND über sonstige Wahrnehmungen, die die strategischen Positionierungen und Wege, den Markt, die Mitbewerber, die Trends und die eigene Kompetenzzentwicklung betreffen.

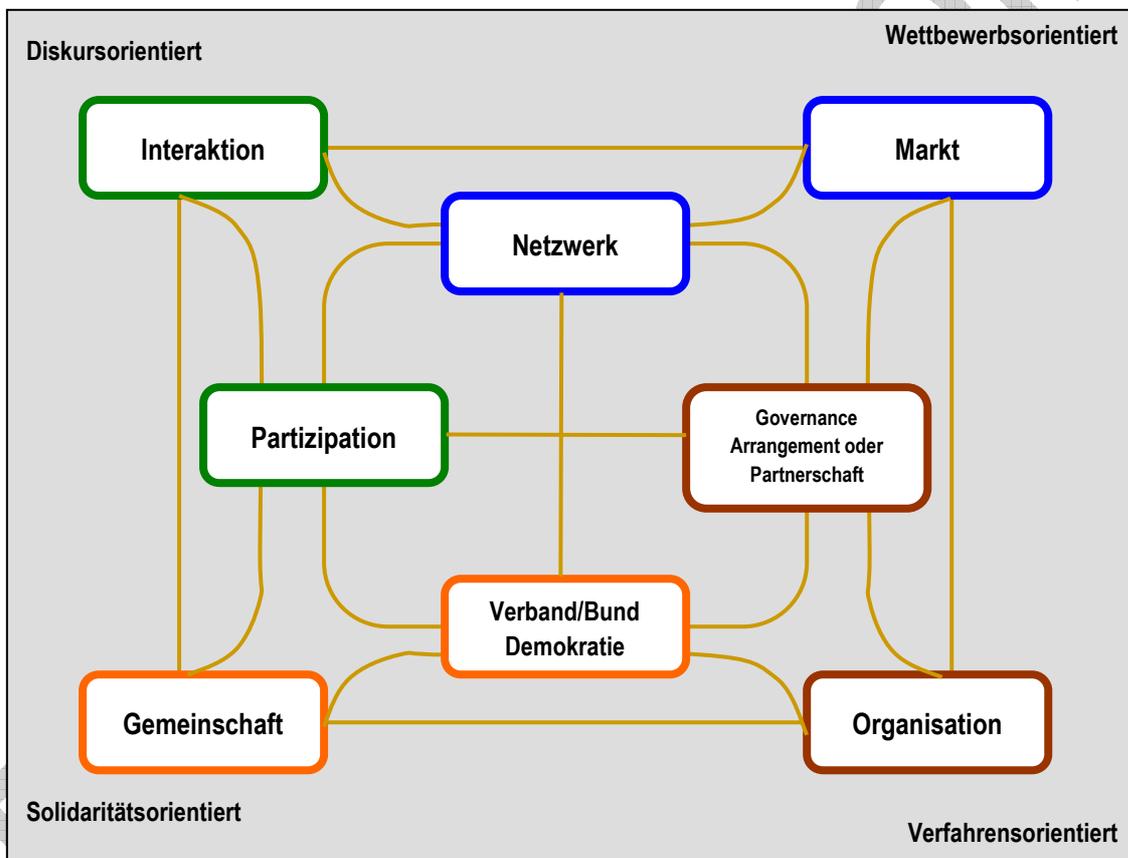
Koordinationsformen

Zur Steuerung sozialer Systeme braucht es Körperschaften wie Aufsichtsrat, Geschäftsführung, Steuerungsgruppe, Projektteam, Abteilungsleitung usw. Wie diese Körperschaften zueinander stehen, ob es möglich ist, dass sie ihrer Kernfunktion entsprechend agieren können das ist die Ordnung, die dann mehr oder weniger funktional ist.

Weiters braucht es zur Steuerung soziale Systeme Steuerungsprozesse wie die Prozesse der Leistungserstellung, die Prozesse des Supports für die Leistungserstellung und die Prozesse der Führung (Vision, Strategie, balancierter Tausch zw. Mitarbeitende und Organisation udgl.)

Zur Steuerung gehören Regeln, die sowohl die Zusammenarbeit und Kommunikation zw. den Körperschaften regeln als auch die Prozesse regeln in dem festgehalten ist, welche Ablaufschritte nötig sind, wer beteiligt ist (und wer für den Gesamtprozess verantwortlich ist – Prozesseigentümer), was der Output der einzelnen Teilschritte ist (die den Input zum nächsten Teilschritt darstellen), wie dokumentiert wird uam. Unter diesem Fokus kann Steuerung auch als die Kunst zu „regeln was regelt“ gesehen werden.

Damit eine funktionale Konfiguration von Körperschaften, Prozessen und Regeln leichter gefunden werden kann, wird hier eine mentale Landkarte angeboten, die helfen soll, nicht nur die herkömmlichen, meist bekannten Muster der Koordination (Markt, Hierarchie, Verband, ev. noch Netzwerk) und damit das entsprechende Management ins Kalkül zu nehmen, sondern die Perspektiven und Möglichkeiten erweitert. Das folgende Bild bietet eine Übersicht über häufig genutzte Koordinationsformen.



Keine dieser Koordinationsformen kommt selten alleine daher. Wenn man ein agiles Unternehmen bzw. eine agile Organisation beobachtet, dann ist es nach innen in der Regel hierarchisch koordiniert, nach aussen tritt es auf dem Markt auf. Es beteiligt sich an einem Unternehmensnetzwerk oder Cluster. Es gibt sich gerade eine „strategische Auszeit“ und die Strategieguppe lässt verschiedene AkteurlInnen im Inneren und Aussen dabei partizipieren. Eventuell ist es auch eine strategische Partnerschaft in der Region in Bezug auf die Fachkräfteentwicklung in seiner Branche eingegangen. Und wie immer wird die Interaktion bei den verschiedenen Gelegenheiten genutzt, um Dinge kommunikativ in die Wege zu bringen. Dies könnte genauso für helfende Organisationen, für Kirchen oder Verwaltungen gelten. Wir haben es immer mit Hybriden zu tun, und je nach dem in welcher Form der Koordinierung man sich befindet, wird anders kommuniziert. Dies verlangt Aufmerksamkeit. Denn jemand, der z.B. nur den Hierarchiemodus kennt, wird sich in der vielfältigen Welt der Koodinierung schwer tun und unter Umständen die Anschlussfähigkeit verlieren.

Die Stärken der Koordinationsformen

- Die Stärke des Marktkontextes ist es, sich ständig an die neuen Herausforderungen anpassen zu können, das bedeutet innovativ zu sein.
- Die Stärke der Organisationskoordination ist, dass mit ihr am ehesten Zuverlässigkeit erreicht werden kann.
- Die Stärke der Gemeinschaft ist, dass sie am ehesten Identität, Loyalität und Vertrauen ermöglicht.
- Die Stärke der Interaktion ist es, spontan Verständigung zu erzielen
- Die Stärke von Netzwerken ist, dass sie einen unverbindlichen Rahmen für mögliche verbindliche Vereinbarungen zur Verfügung stellen, in dem die Stärken des Marktes, der Gemeinschaft (Vertrauen) und der Interaktion gekoppelt sind.²
- Die Stärke der Partizipation ist die Sicherung der Akzeptanz von Entscheidungen indem die Stärken des Marktes, der Organisation, der Gemeinschaft und der Interaktion gekoppelt sind.
- Die Stärke des Verbandes/des Bundes ist das Verbinden von Interessen und spezifischen Zwecken indem die Stärken des Marktes, der Organisation, der Gemeinschaft und der Interaktion gekoppelt sind.
- Die Stärke des Governance Arrangements oder Partnerschaft ist, dass Vereinbarungen auf freiwilliger Basis und gleicher Augenhöhe eine höhere Motivation für Entwicklung hervorbringen, indem die Stärken des Marktes, der Organisation, der Gemeinschaft und Interaktion gekoppelt werden.

Entscheiden, die Kernaufgabe jeder Organisation

Was müsste man einer Organisation wegnehmen, damit sie nicht mehr Organisation ist? Es ist die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Organisationen, die auf längere Sicht keine Entscheidungen zustande bringen, geraten in die Krise. Wobei die längere Sicht immer jener Zeitraum ist, der im Nachhinein als rechtzeitig bzw. zu spät identifiziert wird. Dabei muss man in Rechnung stellen, dass die Entscheidung drei Zeiten kennt: ein Vorher, ein Entscheid und ein Nachher. Diese drei Zeitpunkte haben ihre spezifische Qualität.

- *Das Vorher ist jener Zeitraum, der als entscheidungswürdig gesehen wird.*
Das bedeutet, es muss eine Unsicherheit beseitigt werden. Beispielsweise muss eine Funktion mit einer Person besetzt werden, es muss eine Investitionsentscheidung getroffen werden, es müssen Lieferanten ausgewählt werden, es muss das interne Qualitätssystem ausgewählt werden, es muss eine strategische Initiative gesetzt werden, es müssen Preise festgelegt werden, es muss festgelegt werden, wer welchen Entscheidungsspielraum hat u.v.m. Alles Entscheidungen, denen ein gewisser zeitlicher Spielraum zugesprochen werden kann, aber irgendwann ist dieser verspielt, wenn nicht entschieden wird.
Entscheidungen sind aber immer in einem Kontext eingebettet. D.h. die meisten Entscheidungen bauen auf frühere Entscheidungen auf, sie folgen einem Pfad, daher wird dieser Kontext auch Pfadabhängigkeit genannt. Manchmal sind Entscheidungen deshalb schwer, weil sich herausstellt, dass unter Umständen die früheren Entscheidungen nicht mehr tauglich sind und grundlegend andere Sichtweisen (mentale Landkarten) eingenommen werden müssen. Das verlangt Mut. Wem dann dieser Mut fehlt, dem kann die Zeit für rechtzeitige Entscheidungen dahinschmelzen.
- *Der Zeitpunkt des Entscheids ist jener Zeitraum in dem die Unsicherheit aufgehoben wird.*
Das bringt Erleichterung und manchmal wird diese Erleichterung auch als Zeitgewinn interpretiert. Das bedeutet, die

² In der sozialwissenschaftlichen Diskussion wird meist argumentiert, dass die Steuerung (Koordination) durch Netzwerke durch ein Versagen der Hierarchie (Staatliche Organisation) und des Marktes erforderlich wurde. Mit dieser Perspektive wird impliziert, dass dann, wenn der Markt und die Hierarchie (staatliche Organisation) nicht versagen würden, die Netzwerksteuerung überflüssig wäre. Hier hingegen wird nicht das „Versagensargument“ bemüht, vielmehr geht es um die angemessene Form der Koordination für die jeweilige Aufgabenstellung.

gewonnen Zeit schmilzt wieder, bis neue Unsicherheiten auftreten und entschieden werden muß. Wer proaktiv entscheidet, gewinnt mehr Zeit, weil darin u.U. ein Überraschungseffekt ausgelöst wird und die Betroffenen dieser Entscheidung sich erst wieder neu einstellen müssen und ihrerseits entscheiden, ob diese Entscheidung für sie günstig oder ungünstig (Unsicherheiten auslöst oder Sicherheiten verstärkt) ist.

Entscheidungen leben auch von ihrer Akzeptanz. Wurden im Vorfeld die relevanten AkteurInnen einbezogen, dann steht die Entscheidung auf sichereren Beinen, d.h. sie bringt die erhoffte Unsicherheitsvermeidung. Bringt sie diese Unsicherheitsvermeidung nicht, dann bringt die Entscheidung wohl nur einen kurzen Zeitgewinn.

- *Die Zeit nach dem Entscheid ist ihr Wirkungszeitraum und ihre Tiefe der Institutionalisierung.*
War die Entscheidung plausibel, im Sinne der Pfadabhängigkeit und im Sinne der Herausforderung und bringt sie für die relevanten AkteurInnen einen Nutzen, dann kann davon ausgegangen werden, dass sie einen höheren Wirkungszeitraum und höhere Wirkungstiefe hat.
Jedoch kann man sich auf Entscheidungen nicht ausruhen. Die inneren und äußeren Dynamiken schreiten unweigerlich fort und die nächste Entscheidung steht an.

Entscheidungen sind daher eine paradoxe Angelegenheit. Die getroffene Entscheidung hat Unsicherheit aufgelöst und gleichzeitig ist sie die Basis für die nächste Unsicherheit.

Neu Entscheiden - Systemisches Konsensieren

Das systemische Konsensieren³ ist eine Methode zur Entscheidungsfindung in sozialen Gruppen. Es basiert auf dem Prinzip der Reduktion von Konfliktpotenzial und der Stärkung des sozialen Zusammenhalts durch Entscheidungen. Als „konsensiert“ gilt jener Lösungsvorschlag, der in einer Gruppe, den *geringsten Widerstand* auslöst und daher nachhaltig sozialen Frieden bewirkt. Wo Widerstände vorhanden sind, können diese konstruktiv zur Verbesserung der Lösungsvorschläge einbezogen werden. Die Mehrheit entscheidet nicht gegen die Minderheit, dadurch wird sozialer Zusammenhalt geschaffen.

- Im Unterschied zu Mehrheitsentscheidungen gibt es keine Gewinner und Verlierer bei Abstimmungen.
- Im Unterschied zu Mehrheitsentscheidungen kann über mehr als zwei vergleichbare Vorschläge in einem Verfahren abgestimmt werden.
- Im Unterschied zu Konsensverfahren ist es für einzelne nicht möglich, Entscheidungen zu blockieren.

Das systemische Konsensieren ist daher dort besonders nützlich, wo sich die EntscheiderInnen nicht eindeutig für eine Lösung entscheiden können.

Beim Systemischen Konsensieren werden die Widerstandspunkte der Entscheider- Gruppe gezählt. Und der Vorschlag mit den geringsten Widerstandspunkten macht das Rennen. Mit der Ermittlung der Widerstandspunkte werden implizit die Anliegen aller Lösungen berücksichtigt. Man entscheidet nicht gegen eine Lösung, sondern man entscheidet, wo der größte Widerstand liegt und der muss nicht immer bei 10 (höchster Widerstand) liegen, sondern könnte auch bei 5 oder 3 liegen. Das ergibt ein differenzierteres Bild und kommt jener Energie näher, die für eine Lösung vorhanden ist.

Institutionalisierung

Die Funktion der Institutionalisierung ist es, sowohl im individuellen als auch im kollektiven Bereich Entscheidungen zu erleichtern. Normen, Regeln und Verhalten werden in Institutionen tradiert, sie müssen nicht jedes Mal von Neuem entschieden werden. Das ist ihr Vorteil. Somit ist die Institution ein kontextgebendes System welches es den NutzerInnen erleichtert, sowohl individuell als auch kollektiv ohne großartige Entscheidungsfindungsprozesse unkompliziert zu kommunizieren.

³ Das Systemische Konsensieren wurde von Georg Paulus, Siegfried Schrotta und Erich Visotschnig erfunden. Buch: Systemisches Konsensieren, Danke Verlag, 2. Auflage 2010

Das Institutionalisierte steht aber auch immer im Verdacht etwas tradiert zu haben, was in der gegenwärtigen Situation und (Um-)Welt nicht mehr sinnvoll scheint. Das Institutionalisierte neigt dazu, sich der Reflexion zu entziehen und die Institution, was immer es sein mag, unhinterfragt weiterhin gelten zu lassen.

Wie vieles kann auch die Institutionalisierung besser durch ihre Polaritäten verstanden werden:

Polarität 1: Die „totale Institutionalisierung“ kennt keine Reflexion.

Polarität 2: Der „totale Verzicht auf Institutionalisierung“ kennt keine Sicherheit und keine Orientierung.

Institutionalisierung ist ein dynamischer Prozess zwischen diesen beiden Polen. Letztlich bleibt es eine Vereinbarung die von Zeit zu Zeit neu getroffen werden muss. Dies gilt sowohl im Makrobereich (EU, Staat) als auch im Mesobereich (Funktionssysteme) als auch im Microbereich (einzelne Organisation, Gemeinschaft, Familie)

Der Prozess der Institutionalisierung steht auf vier Säulen.

- Der erste Prozess der Institutionalisierung erfolgt durch *Bedeutungszuschreibung*. Z.B. ist die Ehe eine Institution, nur solange ihr von den Menschen eine hohe (bindende) Bedeutung zugeschrieben wird. Kommt diese Bedeutung abhanden, dann verliert sie ihren institutionellen Status. Durch Bedeutungszuschreibung erlangt eine Institution Legitimität.
- Der zweite Prozess der Institutionalisierung ist die *Gewöhnung an Verhalten* und die *Einnahme von Rollen*. Jede Handlung die häufig wiederholt wird, z.B. zu einem bestimmten Anlass ein bestimmtes Stammbeisil aufzusuchen, verfestigt sich in Verhaltensmuster. Diese Muster, die dann meist durch Verhaltensnormen (in diesem Stammbeisil) weiter gefestigt werden, können als Prozess der Institutionalisierung gelten. Derartige Ritualisierungen festigen die jeweilige Kultur.
- Der dritte Prozess der Institutionalisierung erfolgt durch die *Organisationalisierung*. Organisationalisierung bedeutet, dass Regeln und Verfahren eingeführt werden, die den Zweck der Institutionen unabhängig von den handelnden Personen aufrecht erhalten können. Und zur Organisationalisierung gehört auch die Herausbildung von RepräsentantInnen der Organisation, also FunktionsträgerInnen, die für das Ganze sprechen können. Damit hat sich Hierarchie gebildet, unabhängig davon, ob diese Funktion gewählt, bestellt oder durch „Erbschaft“ weiter gegeben wird.
- Der vierte Prozess der Institutionalisierung erfolgt durch die *rechtliche Absicherung* der ersten drei Prozesse, wobei die rechtliche Absicherung jeweils auch getrennt den ersten, den zweiten und den dritten Prozess betreffen kann. Vor allem dann, wenn der 1. und 2. Prozess lange (genug) gewährt hat und seine gesellschaftliche Funktionalität bestätigt ist, erfolgt meist eine rechtliche Anerkennung (bei Religionsgemeinschaften bedeutet das dann bestimmte Vorteile und den staatlichen Schutz bis hin zur Anerkennung religiöser Feiertagen). Damit wird Institution explizit legalisiert.

Systemerhalt

Unternehmen, Organisationen oder einfach alles, was als soziales System bezeichnet werden kann, braucht etwas womit es sich zusammenhält. Dazu haben Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd in dem schon unter dem Quadranten „Mentale Landkarten“ erwähnten Buch „Ganz im Gegenteil“⁴ eine interessante Struktur angeboten:

Zur Erhaltung und Lebensfähigkeit von sozialen Systemen können folgende Grundprinzipien befolgt werden:

1. Beachte die Gleichwertigkeit der Zugehörigkeit.
Egal welche Funktion und Rolle jemand in einem sozialen System inne hat, Sei es nun eine Person im Service oder eine Person der Geschäftsführung, in Bezug auf die Zugehörigkeit ist er/sie gleichwertig zu sehen.
2. a) Spätere haben Vorrang vor Früheren, denn sie haben für die Existenz des Systems beigetragen und für Wachstum, jedenfalls für die Lebensfähigkeit gesorgt.

⁴ Sparrer, I. von Kibéd, M.V. (2000): Ganz im Gegenteil, Carl Auer, Heidelberg

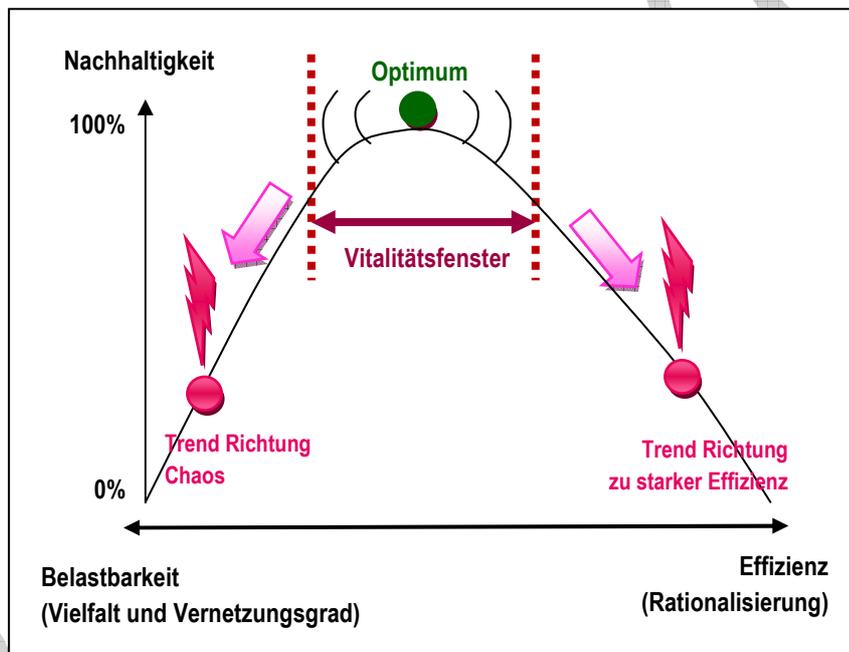
b) Frühere haben Vorrang vor Späteren, wenn sie für Nachwuchs, d.h. für neue Ideen, für neues Wissen und Kompetenzen sorgen.

3. Größerer Einsatz (für das Gesamtsystem) hat Vorrang vor geringerem Einsatz. Wer mehr beiträgt, damit das ganze System gut weiterleben kann, hat größere Bedeutung und Gewicht. Mit diesem Prinzip wird die „Immunkraft“ des Systems gestärkt. Meist wird dies auch in Form von Würdigung und Karrierefunktionen praktiziert.
4. Generell gilt: Höhere Leistung und Fähigkeiten haben Vorrang vor geringeren Leistungen. Dabei wird der Beitrag für das ganze System gewertet.

Dieses Modell ermöglicht klare Handlungsanweisungen bzw. Regeln für Organisationen/Unternehmen, die in ihrem Selbstverständnis ganz klar über das Modell von Zeitverbrauchsmaschinen hinaus gehen wollen.

Das Vitalitätsfenster

Die nachhaltige Lebensfähigkeit eines Systems kann auch danach beurteilt werden, wie es mit Chaos und Ordnung in der Lage ist umzugehen. Der Belgier Bernard Lietaer hat hier eine schöne Landkarte angeboten:



Grafik: L. Baumfeld, nach einer Idee von B. Lietaer, dargestellt in brand eins, 01/2009

Die beiden Polaritäten Vielfalt, Vernetzungsgrad auf der linken Seite und Effizienz auf der rechten Seite des Bildes können als Ressource verstanden werden. Jedoch durch eine Übernutzung oder einseitige Nutzung der Ressource werden sie zum Problem. Das meiste, was Organisationen tun unterliegt einem Risiko. Welche Muster werden nun angewandt, um Risiko zu Minimieren? Die einen versuchen soviel wie möglich berechenbar zu machen. Mit der Berechenbarkeit gehen sie dann meist den Weg der Effizienz. Also Doppelgleisigkeiten vermeiden, ein zuviel an informellen Regelungen vermeiden, alles muss seinen formalen Weg gehen, sich auf Zahlen verlassen (denn die sind das Medium zur Berechenbarkeit), Regelungen erfinden, innerhalb dessen ALLES Platz hat, bin ins kleinste Detail alles regeln. In Kontexten allerdings, wo der Berechnbarkeit Grenzen gesetzt sind, ist dieser Weg zum Scheitern verurteilt. Das merkt man daran, dass die Kommunikation der beteiligten Menschen über diese Regeln einen ironischen Ton bekommen und wenn diese das Gefühl haben, die Regelungswut verschärft sich, dann wird die Kommunikation über die Regeln mitunter zynisch. Der andere Weg der Risikominimierung ist das gewähren lassen und Triften, also dem Risiko ausweichen. Dazu braucht es aber immer die Möglichkeiten. Diese Möglichkeiten werden dadurch aufrecht erhalten, indem man auf verschiedene Pferde setzt, eben auch mehrgleisig unterwegs ist, immer Optionen offen lässt. Jedoch ein Zuviel an Triften verringert die Profilierungsmöglichkeit, man wird als nicht berechenbar eingeschätzt, mitunter als Abstauber. Das

hier vorgestellte Vitalitätsfenster kennt in Idealfall ein Optimum, in dem dieses ständig den Raum des Optimums auslotet. Es ist je nach Kontext neu anzupassen. Früher hat man dazu den Begriff des „goldenen Mittelweges“ benutzt. Damit Belastbarkeit UND Ergebnisorientierung nachhaltig möglich ist können drei Regeln genutzt werden:

- *Sorge für angemessene Vielfalt*
Hier kann auch das Gesetz der Stabilität angewandt werden, dieses besagt, dass dann, wenn man etwas bewegen will mind. drei AkteurInnen (können auch Institutionen sein), die sich untereinander schätzen, erforderlich sind, damit das Anliegen überhaupt Chancen auf Erfolg hat. Auch Toyota hat dieses Regel eingesetzt: für jeden Arbeitsplatz stehen drei Arbeitskräfte zur Verfügung und jede Arbeitskraft ist für drei Arbeitsplätze ausgebildet. Aber auch Vielfalt an Meinungen, Vielfalt an kulturellen Herkünften oder Vielfalt an Ausbildungen sind Ressourcen, die mehr Möglichkeiten des Kombinierens erlauben. Diversität ist in der Zwischenzeit zu einem Erfolgsmerkmal geworden, sodass dort und da auch bewusstes Diversitätsmanagement betrieben wird.
- *Nutze die Vielfalt durch Modulation*
Vielfalt stellt eine Ressource dar, aber wirksam wird sie erst dann, wenn sie auch genutzt wird. Die Vielfalt kann durch Modulation genutzt werden.
 - Z.B. Innovation
Die meisten Innovationen sind Kombinationen von bekannten Elementen. Also Buchhandlung und Cafe kombinieren, Strand und Arbeit kombinieren, Alt (Erfahrung) und Jung (Leidenschaft) kombinieren usw.
 - Z.B. Lebensmittel
Was immer wir zu uns nehmen, es ist wichtig, dass wir vielfältig bleiben, denn unser Körper braucht verschiedene Mineralstoffe und Elemente zur Aufrechterhaltung der Vitalität. Auch bei der Produktion der Lebensmittel wünscht sich das Biosystem Boden eine Vielfalt an Produkten (in der Nachbarschaft und in der Fruchtfolge), denn eine einseitige Belastung des Bodens würde diesen überfordern.
 - Z.B. Produkte/Leistungen
Unternehmen mit nur einem Produkt gehen ein erhebliches Risiko ein, sind die Bedingungen für das Produkt nicht mehr gegeben, sind die Bedingungen für das ganze Unternehmen nicht mehr gegeben. Durch eine größere Anzahl von Produkten/Leistungen ergeben sich mehr Kombinationsmöglichkeiten zu neuen Produkten/Leistungen.
 - Usw.
- *Pflege die Reflexivität*
Erarbeite und nutze verschiedene mentale Landkarten, die helfen die Erfahrung zu deuten und zu konzeptualisieren. Je breiter das Spektrum in unserem Bewusstsein ist mit dem wir wahrnehmen, umso mehr Möglichkeiten haben, wir eine Situation (Marktchancen, soziale Dynamiken, ...) einzuschätzen.
Schätze stets die Nebenwirkungen deines Handelns ein. Jede noch so gute Handlung kann mitunter Nebenwirkungen haben, die vermieden werden könnten.
Lade deine KollegInnen (Vorgesetzte, Mitarbeitende) ein, die Beobachtungen mit dir zu teilen, denn mitunter ist es problematisch auf etwas aufmerksam zu machen, weil sich dadurch jemand gekränkt fühlen könnte. Eine Einladung ist aber ein Angebot und erhöht die Chance, dass jemand auf eine Reflexion einsteigt, die sonst nicht stattfinden würde.

Regeln sind sichtbar, selbst wenn sie nicht immer bewusst sind. Regeln zu regeln ist eine hohe Kompetenz jener AkteurInnen, die führen oder steuern wollen. Die Aufmerksamkeit darauf, wie Regeln entstehen und welche Funktionalität sie haben ist Regeln 2. Ordnung. Wer sich mit Regeln 1. Ordnung beschäftigt (Regeln aufstellen sie einhalten und deren Einhaltung überwachen) ist besser dran, wenn er/sie sich auch mit deren 2. Ordnung beschäftigt.

Stand: November 2013