

## Podcast OrgAvantgarde – Intelligent organisieren in Kontingenz

### Dialogpaper: Podcast I - Einführung und Begriffsklärungen

- Was ist organisieren?  
**SL** Meine Definition lautet:  
„In einer Organisation vereinbaren (z.B. durch einen Arbeitsvertrag) mehrere Menschen miteinander (also als Kollektiv) eine Wertschöpfung (Produkt/Dienstleistung/sonstiger Nutzen) in die Welt zu bringen, die eine\*r allein nicht bewerkstelligen könnte.“
- Entscheiden  
**JS** Der Prozess des Organisierens wird durch Entscheidungen vorangetrieben (Luhmann, Simon). Entscheider treffen Entscheidungen, die dann im Prozess des Organisierens umgesetzt werden (Richtungsentscheidungen, Folgeentscheidungen, Handeln, Erfolgskontrolle).  
Definition: Der Prozess des Organisierens ist untrennbar mit der Produktion von Entscheidungen verknüpft.
- Was ist organisieren?  
**SL** Mit diesen Definitionen soll deutlich werden, dass „organisieren“ immer ein wertschöpfungsorientierter Prozess ist, der durch das Beziehungsgeschehen der am Prozess beteiligten Menschen gestaltet wird. Karl E. Weick (Professor für Organisationsverhalten und -psychologie) vermeidet in seinen Schriften daher den, eher ein statisches Bild vermittelnden, Begriff „Organisation“ und verwendet stattdessen konsequent das Verb „organisieren“. Auf diese Weise richtet Weick den Fokus auf das zentrale Element der Wertschöpfungsprozesse, die so als Ergebnis eines „lebendigen Gesamtbeziehungsgeschehens“ definiert werden können.
- Die Doppelspur im Prozess des Organisierens?  
**JS** Das „lebendige Gesamtbeziehungsgeschehen“ speist sich aus zwei grundsätzlichen Ordnungsprinzipien: Der Ordnung des Businesssystems aus Struktur, Kommunikationswegen, Managementsystemen. Herbert Simon spricht hier von den entscheidbaren Prämissen. Und dann gibt es als zweites Ordnungsprinzip die Kultur- das soziale System: die ordnungsstiftenden Handlungsmuster in der Kooperation, die impliziten und expliziten Regeln der Zusammenarbeit, die sich bewusst und größtenteils unbewusst herausbilden. Herbert Simon bezeichnet die Kultur -das soziale System- als unentscheidbare Prämisse, weil sie sich der einfachen Verfügbarkeit entzieht. Diese Doppelspur ist in jedem Prozess des Organisierens individuell für jede Organisation strukturbildend und sichert die Existenz. Natürlich gibt es Ähnlichkeiten.  
Definition: Das eher abstrakte und formgebende Businesssystem im Prozess des Organisierens ist untrennbar verschränkt mit dem beobachtbaren und konkreten Handeln im Prozess des Organisierens.

Wir werden gleich hören, dass diese Verschränktheit von Entscheidbarkeit und Unentscheidbarkeit Grundlage jeglichen Funktionierens im Prozess des Organisierens darstellt. Denn hier kommt ein für unsere Zielsetzung ein weiterer wesentlicher Begriff ins Spiel. Der Begriff der **Kontingenzen**.

- Was ist in unserem Kontext unter Kontingenzen zu verstehen?

**SL** Kontingenzen beschreibt einen Raum, eine Umwelt voll Möglichkeiten; einen Möglichkeitsraum, in dem eine Entwicklung nicht vorbestimmt ist; das Eintretender kommenden Ereignissen unvorhersehbar bleibt.

In Kontingenzen versammelt sich das gesamte Potenzial an Optionen, nur Unmögliches ist ausgeschlossen.

- Was heißt das zunächst einmal generell?

**JS** Kontingenzen ist so gesehen der tiefe Grund und die Ursache für jegliches Entscheiden. Damit ist jeder Mensch täglich bewusst und unbewusst beschäftigt. Denn alles das was nicht kontingent ist, was keine anderen Entscheidungen zuließe, ist eindeutig und bräuchte nicht entschieden werden. Und noch was: Wer in kontingenten Situationen nichts entscheidet, überlässt die Entscheidung dem Zufall, dem freien Spiel der Kräfte. Warum ist das erwähnenswert? Weil keine Entscheidung immer auch eine Entscheidung ist, selbst wenn dieser Gedanke noch so schwerfällt.

Definition: Kontingenzen ist der unhintergehbare Zwilling von Entscheidung.

- Was heißt das für Organisationen?

**SL** Organisationen sind ständig mit Kontingenzen konfrontiert, wenn Komplexität einbricht. Ich spreche von „einbrechen“, weil die Welt schon immer komplex war und der Aufbau von Organisationen genau diese Komplexität und die damit einhergehenden Unsicherheiten und die Unplanbarkeit aus dem internen organisationalen Geschehen einhegen oder gar verbannen will. Der „sichere“ Rahmen der Organisation mit eindeutigen, linearen Regelwerken war und ist die Grundlage der Planung und Steuerung in Unternehmen. Mit zunehmender Globalisierung und einer Dynamisierung und Vielschichtigkeit von lokalen, wie globalen Veränderungsprozessen, z.B. Krisen oder auch Erneuerung einfordernde Innovationen, lässt sich Komplexität nicht länger aussperren. Komplexität fließt unmittelbar und immer umfangreicher in nahezu alle organisationalen Bereiche ein. Dabei bleibt sie uneindeutig und entzieht sich dem direkten Steuerungszugriff, so dass alle Versuche einer gesicherten Steuerung zunehmend nicht die gewünschten Ergebnisse bringen. Der direkte Zugriff einer Steuerungsaktivität auf ein angestrebtes Ergebnis ist nicht beliebig verfügbar.

- Was heißt Unverfügbarkeit?

**JS** Unverfügbarkeit ist auf den ersten Blick ein Mangel, ein Ärgernis. Unverfügbarkeit hindert Entscheider daran Zielsetzungen schnell zu erreichen. So sehr sich Entscheider bemühen, durch die eindeutige Ordnung des oben bezeichneten Businesssystems eben doch Verfügbarkeit zu schaffen oder sollten wir besser sagen zu simulieren, so sehr konterkariert das soziale System Organisation durch gleichzeitige Kontingenzwahrnehmung der Außenwelt und internen Kontingenzbewältigung in der Innenwelt. Das nochmal anders gesagt: Die organisationale Unverfügbarkeit verhindert jegliche Eindeutigkeit in der Steuerung von Kontingenz und andererseits liegt genau hier die Möglichkeit des Gestaltens.

Definition: Unverfügbarkeit sichert den Gestaltungsraum in einer komplexen Welt und erlaubt Entscheidern das Navigieren durch einen Raum der Wahlmöglichkeiten.

- Was bedeutet in diesem Zusammenhang Navigieren?

**SL** In der komplexen Welt der Entscheider gilt es durch das Meer der Kontingenz zu navigieren, statt dem Gedanken der eindeutigen Steuerung zu erliegen. Denn jeder Schritt, jede Entscheidung, jede Entwicklung bringt eine Vielzahl von Effekten hervor. Dabei können beabsichtigte Effekte eintreten oder auch nicht. Beides ist möglich, nichts ist sicher und Vorhersehbarkeit eine Illusion. Garantiert stellen sich aber vor allem Kollateraleffekte ein, Auswirkungen oder meist langfristige Nachwehen relationaler bzw. unzähliger interdependenter Wechselwirkungen. Alles ist möglich, ein Geschehen also in Kontingenz. In Kontingenzzräumen ist das Nichtwissen wesentlich größer als das Wissen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass etablierte Steuerungselemente wie z.B. Soll-Ist-Planung und Abweisungsanalysen nicht greifen.

- **JS** Noch eine Anmerkung zum Nichtwissen: Nichtwissen ist für ein Navigieren eine wesentliche Ressource. Nichtwissen ist eine Vorstufe des Wissens und wir nähern uns dem Wissen durch Fragen, Annahmen und Erfahrungslernen. Vor dem Nichtwissen liegt das Namenlose, Unbeschreibliche und damit Inkommensurable. Die Umwandlung in Nichtwissen ist die Voraussetzung allen Navigierens, wenn wir intelligentes Handeln als Maxime setzen.

- Was meinen wir mit intelligent?

**SL** Das Wort „intelligent“ geht im Ursprung auf die Zusammensetzung der beiden lateinischen Begriffe „inter“ und „legere“ zurück. „Inter“ bedeutet übersetzt das „Dazwischen“ und beleuchtet somit das „zwischen“ den Betrachtungselemente Erscheinende. Das zwischen uns Auftauchende. „Inter“ gibt also den Hinweis auf ein Beziehungsgeschehen. Übersetzt bedeutet „legere“ lesen. Intelligent bedeutet für uns, das, was zwischen uns passiert zu lesen.

Wenn wir „intelligent organisieren“ richten wir den Blick nicht auf das Individuum und seine Befindlichkeiten, sondern auf die Ergebnisse der Beziehungen zwischen denen, die organisieren. Wir untersuchen dann die Wirksamkeit des Beziehungsgeschehens für die Wertschöpfung, für das Ganze; für die Gesamtsteuerung der Organisation durch Navigieren. Dabei interpretieren wir das Beziehungsgeschehen und auftauchende Elemente in der Art, dass ein kohärentes, Orientierung gebendes Gesamtbild zu entstehen vermag. Dieser Prozess ist immer ein Ringen um Wahrhaftigkeit, bleibt immer flüchtig und das Auftauchen echter Erkenntnisse und Handlungsimpulse bleiben letztlich unverfügbar.

In der Philosophie wird ein solches Ringen um stimmige Interpretationen als „Hermeneutik“ bezeichnet. Und genau dazu sind aus unserer Sicht noch viel zu wenig Wissen und Erprobung in Organisationen vorhanden. Das „hermeneutische Vorgehen“ steht dabei dem „empirischen Ansatz“, der stets auf wissenschaftlich beweisbare Zahlen, Daten, Fakten und gemachte Erfahrungen beruht, gegenüber.

**JS** Eines lässt sich zu unserem hermeneutischen Vorgehen mit philosophischer Sprachbegrifflichkeit schon jetzt sagen: Wir glauben weder an die Letztvokabulare der einen Wahrheit (Moderne) noch an die Auflösung einer Vielzahl von Vokabularen im unendlichen Diskurs (Postmoderne). Wir machen uns mit Ihnen auf den Weg des Navigierens durch die kontingente Welt der Organisationen. Dabei helfen uns hermeneutische Verfahren, nicht etwa Kontingenz doch noch aufzulösen, sondern die Bedingungen und Umstände auftretender Kontingenz zu erfassen, um dann eben zu navigieren.

Und es wäre z. B. intelligent, wenn man sich mit dem Gedanken anfreunden könnte, dass das Unentscheidbare im Prozess des Organisierens immer vor dem Hintergrund des Entscheidbaren auftritt und umgekehrt. Das wäre schon mal eine erste und wesentliche Bedingung von auftretender Kontingenz, die dann ein Navigieren mit Hermeneutik begründet und ermöglicht.

### **These 1**

In Kontingenz nutzt uns das empirische Wissen zunehmend weniger, häufig nichts mehr, um eine Organisation professionell und sinnvoll zu steuern. Professionell und sinnvoll meint dabei: kohärent zum aktuellen Kontext, der wiederum einer kontingenten Entwicklungsdynamik unterliegt.

### **These 2**

Stattdessen braucht es eine hermeneutische Vorgehensweise, mit deren Hilfe wir durch das auf Wertschöpfung ausgerichtete Beziehungsgeschehen von Gegenwart zu Gegenwart navigieren und so die die Wirksamkeit des Organisierens erhöhen.

- OrgAvantgarde

**SL** Eine Avantgarde der Organisationsentwicklung strebt an, neue Orientierungspunkte für eine gemeinsame Ausrichtung und ein gemeinsames Vorgehen sowie für Entscheidungs- und Entwicklungsschritte in Organisationen zu geben.

Voraussetzung dafür ist die Akzeptanz der Kontingenz und dass im Kontingenzraum ein hermeneutisches Vorgehen über brauchbarere Forschungsfragen zu sinnvolleren Lösungen führen kann.

Es gilt dabei, sich auf einen Forschungsprozess mit ungewissem Ausgang einzulassen, auf eine Forschungsreise, die den Möglichkeitsraum erkundet und ihn dabei zugleich erweitert und ausdehnt.

Unsere Absicht und unser Versprechen

**JS** Wir sind davon überzeugt, dass das Wissen über Organisationen radikal erweitert bzw. neu generiert werden muss, um Organisationen zukunftsfähig zu machen. Dabei wird sich das „Organisieren“ fundamental wandeln.

**SL** Einem Gedankengang des Philosophen Martin Heideggers folgend könnte man zusammenfassend sagen:

*> Eine Organisationsveränderung setzt eine Veränderung der Organisationsvorstellung voraus. Diese ist nur durch eine gemeinsame Interpretation (Hermeneutik) des organisationalen Geschehens zu erreichen, die das Verborgene ins Unverborgene holt (dysfunktionale Muster bewusst macht), wodurch sich neue, intelligentere Optionen der Zusammenarbeit eröffnen.  
Dieses Vorgehen wird mit dem Begriff „NACH-DENKEN“ bezeichnet.<*

Johann Scholten und Susanne Leithoff wollen diese Forschungsreise gemeinsam antreten und laden Sie dazu ein sich uns anzuschließen.

Auf dieser Reise wollen wir Wissen generieren, Beobachtungen analysieren, organisationales Geschehen analysieren, reflektieren, interpretieren und damit Handlungsräume eröffnen.

Praxisbeispiele, alte wie neue Theorien und Modelle sollen untersucht werden. Erforscht wird dabei auch, wie es um die Umsetzung, Wirkung und Entstehung neuer Dysfunktionen steht.

Wir wollen in neue „Nach-Denk-Räume“ einladen und zum Beschreiten noch frischer Pfade des Organisierens impulsieren.