

Das Geheimnis des Tangos: Elegante Routine – Improvisation – Bewegung – Rhythmus

Die Organisation, die sich nicht in Changeprozessen erschöpft, verheddert, verwirrt, die in der Routine nicht erstarrt, sondern diese für ihre Stabilität und Erneuerung nutzt und so Felder des Entdeckens zugänglich macht, kennt und nutzt für sich das Geheimnis des Tango.

Tango ist Bewegung in einem sich bewegenden – manchmal turbulenten Umfeld (außer die Bühne ist frei für ein Solo, aber welche Organisation hat schon so eine Position).

Tango verbindet einige wenige Prinzipien mit der Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten.

Tango nutzt und verbindet Elemente immer neu – er nutzt die Routine und improvisiert in klarem Rahmen.

Tango folgt dem Rhythmus der Musik (des Marktes) und dem eigenen Stil

Tango reagiert spontan auf das Unvorhergesehene.

Tango experimentiert und ist manchmal ganz schlicht und dabei schön.

Tango ist Führung durch geführt Werden.

Tango ist immer Dialog, ein sich Einlassen aufeinander.

Tango ist lustvolle Kommunikation.

Tango erfordert Training, Gefühl, Wissen, Beobachtung, Wahrnehmen des Anderen, rasches Reagieren, Pausen, Empathie, Umsicht, Konzentration auf sich selber, Wissen um die eigenen Fähigkeiten.

Tango braucht wie jede Organisation stets eine klare Ausrichtung und Führung – Worum geht es daher bei der Steuerung?

- **Das Spiel mit Komplexität – die Kunst der Beobachtung**

Die „tanzende Organisation“ verzweifelt nicht an Komplexität, sie nutzt sie für ihre Entwicklung. Komplexität bleibt für sie als Phänomen nicht fremd, denn sie weiß, es geht nicht nur um die Beobachtung selbst, sondern, dass man auch beobachtet wie beobachtet und bewertet wird – eine neue Schlüsselkompetenz von Leadership. Wonach wird selektiert, was bekommt Zeit und Platz in der internen Diskussion, was sind die Prämissen von Bewertungen, was wird unter bestimmten Attributen verstanden, was ist ein „schwieriger Markt“, „ein guter Kunde“? Dazu braucht es auch eigene Strukturen, zumindest (Kommunikations-) Formate, wo diese Beobachtungen verhandelbar sind und es braucht Einheiten auf Zeit, die laufend überprüft werden können, in welchen Situationen ihre Form des „Tanzes“ sich bewähren (siehe Artikel „Unser Change braucht einen Change“ ein Beispiel eines heterarchisch konzipierten Steuerungsgremium in einer Shared Service Organisation unterhalb der Geschäftsführung).

- **Das Erkennen und Nutzen von Situationspotenzialen**

Die Kunst der Beobachtung eröffnet nicht nur den Zugang zu den eigenen Mustern (der Kommunikation und Entscheidung), sondern auch zu den Chancen, die der Blick auf Planung und Sollzustände (Modelle der Zukunft) verdeckt. Wer alle Figuren schon voraus gedacht hat, kann nur hoffen, dass er sich alleine auf dem Parkett bewegt und seine Partnerin in jedem Augenblick erfasst, welche kühne Wendung angesagt ist. Der Fokus auf Situationspotenziale hingegen macht auch in einer quirligen Welt beweglich, denn er verknüpft die Fähigkeiten der Organisation mit den Möglichkeiten des Umfeldes. In spezifischen Chancen-Risiko-Meetings werden die Erkenntnisse als Entwicklungsimpulse genutzt, die über die Möglichkeiten der Jahresplanung hinausgehen.

- **Die Kunst der Selbstthematization und des sich Öffnens zu neuen Optionen**

Das Management „verwandelt“ in einem passenden zeitlichen Rhythmus die Organisation in eine

„Leerstelle“. Sie wird vorübergehend (und immer wieder) zur O.N.N. zur „**Organisation Nomen Nominandum**“©, in der für die jeweils nächste Phase eine neue „Erzählung/Story“ konzipiert wird. Eine Beschreibung, in der Eigenschaften, die für die kommenden Herausforderungen gebraucht werden, mit Aktivitäten, die dazu erforderlich sind, mit den Zahlen, Strukturen und Prozessen zu einem vorstellbaren Bild verwoben werden. Die Organisation wird – deren Evolutionsfähigkeit vorausgesetzt – zum Situationspotenzial erhoben statt zu einem Problemfall zu werden. Ohne diese „Selbstthematisierungsfähigkeit“ – also Reflexionsbereitschaft – ist die Steuerung von Organisationen heute nicht mehr möglich.

Die Idee eine Organisation als eine offene Leerstelle zu denken – sie zu einer O.N.N. „zu machen“ – ist ein Gedankenmodell, das dem Management ganz praktisch „erlaubt“ und daher ermöglicht auf die sich ständig wechselnden Anforderungen (von innen, wie von außen) kreativ zu reagieren. Es kann einerseits bekannte Methoden (Strategien, Taktiken, Appelle) einsetzen und zugleich mit flexiblen Interventionen und Experimenten auf die Zumutungen durch fortlaufende Veränderungen, auf Unklarheiten, Ungewissheiten, nicht kalkulierbare Risiken antworten. Wäre die Organisation „eindeutig definiert“, alles strikt vorgeschrieben, könnten Management und Mitarbeiter auf die oben beschriebene Dynamik – wollen sie die Organisation am Leben halten – nur informell agieren. Wie es zu den Lösungen kam, entzieht sich dann der Beobachtung und damit der gemeinsamen Steuerung. Das Operieren mit Leerstellen¹, mit dem „noch nicht Bezeichneten“ öffnet den Blick für das, womit kluger Weise im Kontext von Märkten und Verträgen, Karrieren und Hierarchie, Technologien und Budgets zu rechnen ist. Es öffnet die Betrachtung, was innerhalb der gegebenen Rahmen alles in Bewegung kommen kann. Die Leerstelle konfrontiert die Planer mit den Risiken des Planens, die Netzwerke mit ihren Konflikten und zugleich erlaubt sie bestimmte vorgegebene Werte zu negieren und durch andere, noch nicht festgelegte Werte zu ersetzen. Erst die dann bewusste Benennung macht die Organisation als etwas Geschaffenes beobachtbar². (Siehe auch D. Baecker, Organisation und Störungen.)

- **Das Nutzen von Ungewissheit und Planung**

Voraussetzung der Arbeit mit dem Konstrukt der O.N.N. ist das Wissen über Komplexität und die Fähigkeit „Nicht-Berechenbarkeit“ und die damit verbundene Ungewissheit und Unsicherheit als Quelle des Entdeckens zu entwickeln. Pläne sind dann Landkarten *einer* möglichen Selbstbeschreibung und Orientierung statt Fixierungen eines Weges, von dem es kein Entrinnen zu geben scheint. Die Organisation bewegt sich flexibel im Gelände und wird nicht auf Schienen gesetzt. Es geht um die Möglichkeit des Oszillierens zwischen mehreren Optionen, weil man – auch in der O.N.N. – weiß, dass die Zukunft unbekannt ist. Das steht im Widerspruch zur Grundausrichtung, zum Prinzip jeder strategischer Planung, die Zukunft sei festlegbar — aber genau das gilt es zu überwinden, damit die Organisation auf ihre Evolutionsfähigkeit hin beobachtet werden kann. Die oszillierende Organisation verabschiedet sich nicht von ihrem Gedächtnis, sondern stellt es unter anspruchsvolle Bedingungen des Korrigierens und der Selbstanpassung, denn das vorübergehend definierte N.N. wird erneut als O.N.N. zur Disposition gestellt.

¹ Jedoch nicht im Sinne von Beliebigkeit

² Die O.N.N. als ein „Konzept der Möglichkeiten“ muss, um wirksam werden zu können, dann doch sachlich festgelegt, sozial verknüpft und zeitlich begrenzt werden. Sie – oder besser das Gedächtnis des Managements – vergisst jedoch nicht die Möglichkeiten, die zugunsten der Entscheidungen ausgeschlossen wurden. Im Unterschied zur klassischen Hierarchie bleibt die O.N.N. offen für Möglichkeiten und ist zugleich in der Festlegung auf Konsens, Commitment und Heterarchie angewiesen.

- **Die Beobachtung der Organisationskultur als nicht trivialen Mechanismus der Selektion und der Erzeugung von Sinn**

Kultur ist jener kaum fassbare Faktor, der aber sehr konkret bewirkt, die Fülle an Daten und Einflüssen zu selektieren und sie zu relevanten Informationen zu verdichten. In diesem Prozess wird Sinn hergestellt, in dem Ereignisse in einer bestimmten Weise erzählt, erinnert oder vergessen werden. Dieser Fokus ermöglicht einen bewussten und doch überraschungsbereiten Umgang mit Komplexität. Trotz einer verhaltensleitenden Kultur lässt sich Kommunikation kausal nicht festlegen, sondern bleibt unübersichtlich, gleichzeitig, widersprüchlich, paradox.

- **Entscheidungsverfahren und Entscheidungsmuster**

Entscheidungen sind Praxis pur, sie können von keiner Theorie vorweggenommen werden. Und die Entscheidungsmodi legen sich – meist unbeobachtet – über den Entscheidungsgegenstand. Was auch immer an Analysen und Vorlagen geliefert wird, es sind oft Muster (z.B. wessen Einwand gilt), die die Ergebnisse formen und hervorbringen. Um die Modi einigermaßen beobacht- und besprechbar zu machen, kann man³ die Sachdimension der Entscheidung als ein Risikokalkül, die Sozialdimension der Entscheidung als ein Konfliktkalkül und die Zeitdimension der Entscheidung als ein Plankalkül verstehen. Der Risikokalkül berechnet Objekte im Hinblick auf mögliche Gewinne, der Konfliktkalkül Personen im Hinblick auf die Netzwerke, in denen sie sich bewegen und der Plankalkül berechnet evolutionäre Chance im Hinblick auf mögliche Überraschungen. (Siehe D. Baecker, Organisation und Störungen.)

Exkurs zu erfolgskritischen Dimensionen der Beobachtung:

Wir benennen hier einige Themenfelder auf die Frage: Was wäre nützlich zu beobachten?

- Wie ist der Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen, zwischen Themen, Risikofeldern und den Strukturen und Prozessen organisiert? D.h. was ist wie fest oder wie lose verbunden und welche Auswirkungen hat das? Beobachtet wird a) die Art und Dichte der Koppelung von Handlungen/Aktionen in der Prozess- und Wertschöpfungskette, b) die Koppelung der handelnden Personen und Rollen miteinander (z.B. wer ist Mitglied bei welchem Meeting, darf man einen Stellvertreter entsenden oder nicht) und c) die Art der Koppelung der Rollen und Personen mit den Aktionen (wer darf/muss was in welcher Form machen).
- Wird unterschieden zwischen Entscheidungen, die berechenbar, die (von Vorentscheidungen und festgelegten Prämissen) ableitbar sind und daher mit gutem Gewissen, den dafür geeigneten Experten überlassen werden können und Entscheidungen, die in dieser Weise nicht entscheidbar sind und daher entschieden werden müssen (siehe Heinz v. Förster)? Letztere sind jene Entscheidungen, mit denen man Antworten auf Widersprüche, Paradoxien und das Unbekannte der Zukunft geben muss, die also einen verantwortlichen Umgang mit Nichtwissen und Risiko erfordern.
- Wie werden Beobachtungen von sgn. schwachen Signale genutzt, ohne sich jedoch durch die Aufmerksamkeit auf solche Signale blockieren zu lassen?
- Wird verstanden und in der Kommunikation ausdrücklich damit operiert, dass jede Beobachtung eine Unterscheidung voraussetzt oder diese erschafft (hell – dunkel, Vordergrund – Hintergrund, zentral – dezentral, stark – schwach, Nähe – Distanz, Kunde – Unternehmen, usw.)? Wird erkannt, dass dies kein beliebiger Akt ist, sondern, dass über die Unterscheidung Räume, Möglichkeiten, eine Welt geschaffen werden?

³ Frei nach Luhmann und Baecker

- Wird verstanden und damit in der Kommunikation „gespielt“, dass die Unterscheidung als Differenz in das System – das unterscheidet – wiedereingeführt wird? Wie in einer Organisation über ihren Markt (bzw. ihr gesamtes relevantes Umfeld) geredet wird, ist eine selbstgewählte Beschreibung der Organisation mit all ihren Folgewirkungen. Da diese Beschreibungen aber stets anders und neu „gemacht werden“ können, können auch andere Folgen und Wirkungen ermöglicht werden.
- Wird beobachtet, wie und wodurch Sinn – als zentrale Handlungsorientierung – in der täglichen Kommunikation „hergestellt“ wird? Auch um zu verstehen, warum offizielle Ziele, Strategien, Werte so wenig Kraft haben. Wer achtet wie auf die Verknüpfung zwischen „talk and action“ bzw. zwischen „practice and policy“ und wo tauscht man sich darüber aus?

Beispiele aus der Praxis:

Aus unserem Denkmodell konnten wir in einigen Unternehmen neue, passgenaue Kommunikations-, Steuerungs-, Entscheidungs- und Entwicklungsformate umsetzen. Formate, die in den bestehenden Strukturen Möglichkeiten und Routinen schaffen die tänzerische Beweglichkeit und Lebendigkeit sicherstellen.

- ▶ „Einbau“ von vier Teamformaten, die gleichzeitig tätig sind, aber mit unterschiedlichem Fokus und Aufgaben in unterschiedlicher Weise Erneuerung, Entwicklung und Stabilisierung vorantreiben:
 - Team „Entdeckung“ (Green-Field-Approach – was könnten wir in unserer Organisation noch oder bei Bestehendem ganz anders machen?)
 - Team „Erkunden – Sondieren“ (Good-Practice erheben – Lernen voneinander)
 - Team „Optimierungspotenziale“ (Routinen auswerten und noch besser nutzen)
 - Team „Umsetzung sicherstellen“ (bestehende Projekte, fertige Ergebnisse in die Arbeitsprozesse überführen)
- ▶ Etablieren von Beobachtungs- und Resonanzteams:

Quer durch die Organisation bilden sich (freiwillig) Dreier- max. Viererteams, die die Entwicklung der Organisation (methodisch gestützt) beobachten und wöchentlich ihre Ergebnisse in 15-minütigen Meetings bündeln. Bei „Gefahr in Verzug“ können sie sofort an Verantwortliche (auch an den Vorstand) Warnsignale senden („Rotes Telefon“). Nach vier bis sechs Wochen treffen Vertreter von neun Teams zu einem zweistündigen Auswertungsmeeting zusammen. Je zwei Vertreter aus allen Auswertungsmeetings diskutieren ihre Einschätzung mit dem Vorstand, der Geschäftsführung. Entscheidungen werden sofort abgeleitet und darüber die Organisation informiert.
- ▶ Offsite der anderen Art:

Zweidrittel der Zeit steht der kreativen, spielerischen Entdeckung, der Förderung individueller Fähigkeiten und dem Zusammenspiel als High-Performance-Team zu Verfügung. (Z.B. Arbeit mit Methoden von Design-Thinking.)
- ▶ „Freie“ Budgets für Innovationen:

Wenn sich genügend Mitarbeiter und Führungskräfte (mind. fünf) bereifinden, sich für eine Idee zu engagieren, können sie auf die Innovationsbudgets zugreifen.
- ▶ Aufbau von innovativen Entscheidungsstrukturen und Prozessen:

Zusammenstellung eines sich selbst steuernden (heterarchischen) Entscheidungsteams nach drei Dimensionen: inhaltliche Dimension (Wer ist Experte wofür?), soziale Dimension (Wer muss die Entscheidung umsetzen, ausbaden, wer kann wen überzeugen, wer kann was behindern?), die zeitliche Dimension (Wer kann erkennen wann es ad hoc Entscheidungen braucht und wann länger überlegt werden kann?).