



FOTO Julia Knop

»Wir brauchen Leute, die die Lampen anhaben.«

Der Organisationstheoretiker Prof. Günther Ortman spricht erhellend über Responsivität von Organisationen und empfiehlt, Routine in der Routineabweichung zu entwickeln.

RE Es heißt, dass es Menschen heutzutage immer schwerer fällt, sich zu entscheiden. Man findet immer schwieriger Führungskräfte bzw. Entscheidungsträger, heißt es auch. Haben wir ein generelles »Entscheidungsproblem«?

GÜNTHER ORTMANN Als eine zentrale Beschwerde über Organisationen gilt tatsächlich, dass da Spiele gespielt werden, die folgendermaßen funktionieren: »Hauptsache, ich kriege den Ball in Nachbars Garten, das Problem in die andere Abteilung, damit ich selber die Entscheidung vermeiden und dafür nicht in Haftung genommen werden kann.« Das ist sicher ein ziemliches Problem in Unternehmen. Ein Grund dafür ist das, was ich Mikropolitiken der Sicherheit nenne: Es ist gefährlich, Entscheidungen zu treffen, denn man zieht sich Verantwortlichkeiten zu und trägt das Risiko für Kritik. Daher rührt eine starke Tendenz zur Entscheidungsvermeidung. Ein knackiges Beispiel ist die Situation in Schulen. Da müssen Lehrer heutzutage ja, wenn sie schlechte Noten geben, befürchten, dass Eltern in Begleitung von Rechtsanwälten auf der Matte stehen. Dann vermeiden Lehrer natürlich, bestimmte Entscheidungen zu treffen, die solche Gefahren heraufbeschwören. Wenn wir zur Kenntnis nehmen, dass z. B. die rechtliche Regeldichte im Allgemeinen enorm zunimmt, die Überproduktion von Recht, das Spezialwissen, das man etwa für Compliance-Regelungen braucht etc. – dann sind das Entwicklungen, die sicher zur Entscheidungsvermeidung beitragen.

RE Die Antwort auf Gefahren sind Mikropolitiken der Sicherheit?

GO Ja. Und Entscheidungsvermeidung ist mikropolitisch gesehen durchaus verständlich, um nicht zu sagen oft auch vernünftig für einzelne Akteure, die so aufpassen, dass sie nicht die Schwarzen Peter in die Finger kriegen.

RE Mich interessiert sehr ein Phänomen, das Lock-in-Syndrom genannt wird. Können Sie das ein wenig im Kontext der Organisationen erläutern?

GO Mich interessiert dieses Lock-in-Phänomen gerade in

seinem kritischen Stachel gegen die ökonomische Orthodoxie. Für mich ist der Witz an diesem Phänomen, dass damit gezeigt werden kann: Ineffiziente Technologien oder Organisationsstrukturen können lange erhalten bleiben – und dann nicht einfach durch einen Marktmechanismus abgeräumt werden. Das klassische Beispiel dafür ist die Tastenanordnung auf Schreibmaschinen oder heute Laptops – die Qwerty-Tastatur (in Deutschland: Qwertz). Qwerty ist die oberste Buchstabenreihe auf diesen Tastaturen. Da würde der normale Ökonom sagen: Das hat sich weltweit ausgebreitet, weil es die effizienteste oder jedenfalls eine sehr effiziente Tastatur ist. Wirtschaftshistoriker aber sagen: Nein, das ist eher zufällig entstanden – und so geblieben als Ergebnis einer Verriegelung. Es gab ein Produktionssystem, bestehend aus Schreibkräften, aus Unternehmen, die Schreibmaschinen kaufen, aus Schulungsstätten und aus Herstellern von Schreibmaschinen. Und diese Systemelemente haben sich gegenseitig verriegelt. Es gab für Schreibmaschinenhersteller plötzlich keine Gelegenheit mehr, Schreibmaschinen mit einer anderen Tastatur auf dem Markt loszuwerden, weil es keine Schreibkräfte gab, die darauf ausgebildet waren und so weiter. So verriegelte sich Qwerty. Und deshalb haben wir seit über 130 Jahren diese Tastatur.

Der Erfinder und Ingenieur August Dvorak ist das tragische Opfer dieser Verriegelung geworden. Er hatte das DSK, das Dvorak Simplified Keyboard erfunden und angeblich auch in empirischen Studien gezeigt, dass es enorm viel schneller geht, auf dieser Schreibmaschine zu schreiben. Aber niemand hat es ihm abgenommen. Er hat diesen Lock-in-Effekt nicht richtig begriffen und ist 1975 verbittert gestorben. Gegen das Lock-in-Theorem opponieren die Mainstream-Ökonomen scharf. Dauerhafte Ineffizienzen können sie nicht ertragen, für sie müsste der Markt so etwas regeln oder beheben. Das tut er aber in Fällen von Lock-in nicht.

RE Mein Eindruck ist, dass Führungskräfte tendenziell sogar sehr stark unter solchen Phänomenen leiden, weil das die Handlungsspielräume einschränkt.

GO Qwerty ist ja ein handfest-technologisch geartetes Beispiel. Aber Lock-ins kennen wir natürlich in Organisationen in vielen anderen Zusammenhängen. Man denke nur an mikro-politische Blockaden. Man kann sehr darunter leiden. Man kann aber auch sehr davon profitieren. Wer als Unternehmen auf das richtige Pferd, auf die richtige Technologie gesetzt hat, und dann verriegelt sich die Sache – das hat natürlich Profitchancen, die andere nicht haben.

RE **Einmal eine gute Entscheidung getroffen ...**

GO ... ja, und dabei Glück gehabt. Denn der Witz bei Lock-ins ist, um es am Fall von zwei konkurrierenden Technologien wie etwa VHS- und Beta-Videosystemen zu erläutern: Am Anfang, bevor es sich gabelt zwischen dem einen und dem anderen System, ist es eine ziemlich zufällige Entwicklung. Bis sich ein Produkt oder eine Technik allmählich durchsetzt und eine kritische Schwelle oder Masse erreicht hat, ist alles unentschieden. Ab dann geht die Entwicklung mit Notwendigkeit ab. Es ist eine Mischung aus Zufall und Notwendigkeit. Deswegen: Eine gute Entscheidung, ja. Aber ob es eine gute Entscheidung ist, weiß man immer erst hinterher. Erst recht am Markt, aber auch bei organisationsinternen Entscheidungen gilt: Man hat es mit einer konstitutiven Nachträglichkeit zu tun. Das ist, wenn man so will, die praktische Konsequenz davon, dass wir es – mit Luhmann, Derrida und anderen – mit Entscheidungsparadoxien zu tun haben. Es gibt nie wirklich perfekte, zwingende Gründe für Entscheidungen. Zugespitzt: Entscheidungen sind genau dann nötig, wenn gute Gründe fehlen.

HS **Was müssen Entscheider über Entscheidungen wissen bzw. bei Entscheidungen beachten?**

GO Es gibt die gerade erwähnte konstitutive Nachträglichkeit – und dann die wichtige Frage nach der Hinsicht oder den Zwecken. Also: Für wen oder was genau sind Entscheidungen gut? Das muss man sich ja immer fragen. Das Dritte, was ich dazu allgemein sagen kann: Ich finde die von Nils Brunsson, einem schwedischen Organisationssoziologen getroffene Unterscheidung zwischen Entscheidungs- und Handlungs-rationalität sehr sinnvoll. Entscheidungsrationalität heißt: Ich wähle die beste Alternative, die es gibt. Handlungsrationalität heißt: Es geht darum, to get things done. In Organisationen geht es doch vielfach genau darum. Entscheider müssen einen Blick und einen Sinn für diese Handlungsrationalität haben.

HS **Was müssen Entscheider sonst noch können oder sein?**

GO Klug sein. Kluge Psychologen sagen: Klugheit ist Routine in der Routine-Abweichung. Das gilt es als organisationale Fähigkeit zu entwickeln.

RE **Alles ist angeblich so VUKA (volatil, unsicher, komplex und ambivalent) heute – und es gibt neue Modelle, um mit dieser neuen Situation umzugehen. Holacracy ist ein solches Modell, ein sehr striktes Regelwerk, das versucht, Hierarchiefreiheit und Selbstorganisation**

auf die Spitze zu treiben. Mein Eindruck ist, dass das vor allen Dingen den Zweck hat, Sicherheit zu geben im Prozess der Entscheidungsfindung.

GO Erstmal würde ich sagen: Man soll Hierarchiefreiheit oder flache Hierarchien nicht gleichsetzen mit weniger Regeln. Das gilt vielleicht auch – da kenne ich mich nicht so gut aus – für Holacracy. Schon das allgemeine Sprechen über Hierarchie aber ist oft viel zu einfach, weil Hierarchie oft nur einseitig Machthierarchien meint. Es gibt aber auch andere, sinnvolle Hierarchietypen, etwa die sogenannte inclusion hierarchy – also, es gibt eine Hauptabteilung, dann gibt es fünf Abteilungen und darunter so und so viele Arbeitsgruppen, und in den Arbeitsgruppen gibt es sieben Teams etc. Das sind sozusagen hierarchisch angeordnete Schachteln in Schachteln in Schachteln, wofür es durchaus eine sachliche Notwendigkeit gibt und was mit Macht erst mal nichts zu tun hat. Herbert A. Simon, immerhin ja Nobelpreisträger für Wirtschaft und Mitbegründer der modernen Organisationssoziologie, hat einen Text geschrieben, in dem zwei Uhrmacher vorkommen. Der eine heißt Horus und der andere heißt Tempus. Beide nehmen eine Uhr auseinander und sollen sie dann wieder zusammensetzen. Der eine wirft die Teile einfach so in seine Werkstatt. Der andere baut eine Teile-Hierarchie. An die Spitze kommt das, was er als Erstes braucht, um die Uhr wieder zusammensetzen zu können, dann folgen die beiden Teile, die er an das erste anbauen muss usw. Und natürlich ist er schneller fertig damit, diese Uhr wieder zusammensetzen. Das ist eine inclusion hierarchy. Dagegen würde selbst der demokratischst denkende Mensch nichts einzuwenden haben, dass wir mit solchen logistischen Hierarchien operieren. Das Problem ist, dass in Organisationen oft unterschiedliche Hierarchietypen entweder nicht erkannt oder einfach vermengt werden: Kontrollhierarchien, Emergenzhierarchien, Inklusionshierarchien und schlichte Rangordnungshierarchien (die Werte irgendwelcher Variablen, z. B. Körpergröße oder Mitarbeiterzahl, werden in eine Rangordnung gebracht). Und die Ideen dafür, wie wir das gut entmischen können, sind mager. Das ist ein ernstes Problem.

RE **Ich würde gerne noch einen Begriff ins Spiel bringen. Sie zitieren Niklas Luhmann, der Kontingenz das »Midas-Gold der Moderne« genannt hat. Wie verstehen Sie das im Zusammenhang mit Entscheidungen, die in Organisationen gefällt werden (müssen)?**

GO Ich finde das eine starke Formulierung. Luhmann meint: Wenn alles kontingent wird, heißt das, dass alles so, aber auch anders möglich wird und daher entschieden werden muss – im Gegensatz zu Zeiten von Zünften, von Feudalismus, wo vieles durch Religion und durch Tradition festgelegt war. Alles ist kontingenter geworden, und kontingenter sind die Sachen natürlich auch durch technische Möglichkeiten geworden. Wir können jetzt technisch vieles, was wir früher nicht konnten. Und dann können wir das Technische nutzen, etwas damit tun – oder wir können es lassen. Und das heißt – das ist



»Kluge Psychologen sagen: Klugheit ist Routine in der Routine-Abweichung.«

eine der Paradoxien des Entscheidens bei Luhmann –, dann müssen wir uns entscheiden. Also, wenn wir die Atomenergie technisch einigermaßen beherrschen können, dann können wir entscheiden, machen wir das oder lassen wir das? Das mussten wir früher nicht entscheiden. Das kann man als Freiheit begrüßen oder man kann es als Pein und Bürde des Entscheidens leidvoll empfinden. Jedenfalls ist es so: Die Freiheit, die die Kontingenz mit der einen Hand gibt – mit der anderen Hand nimmt sie sie gleich wieder weg, weil sie den Zwang, sich zu entscheiden, impliziert. Das meint »Midas-Gold«. In der Moderne wird alles zum Midas-Gold Kontingenz.

HS **Also gibt es auf Kontingenz eine depressivere oder eine optimistischere Sicht ...**

GO Schon bei den Organisationstheoretikern ist das so. Luhmann gehört zu den depressiveren. Midas-Gold – das ist fies. Es verstrickt uns in diese entsetzliche Not, die Komplexität zu reduzieren und mit den Paradoxien des Entscheidens zurechtzukommen, die Paradoxien zu entfalten und so weiter. Es gibt andere, die sagen, man muss Kontingenz als Freiheit, als Chance zur Freiheit empfinden. Kontingenz bringt aber eben Entscheidungszwang – auch in Organisationen. Das Auffälligste, woran man das studieren kann, ist für mich der Überbietungsdrang in Organisationen; besonders in Unternehmen: »Wir müssen besser sein als gestern, und wir müssen besser sein als die anderen.« Ein Reorganisationsprojekt jagt das andere. Es gibt kein: »Das ist jetzt so, das bleibt jetzt so, da ist nichts mehr dran zu entscheiden.« Sondern immer nur: Es kann auch anders sein. Diesem Kontingenzbewusstsein haftet doch immer der Makel an, dass jeder weiß: Jetzt, da es ja entschieden worden ist, hätte es auch anders entschieden werden können.

HS **Wenn Sie sich – im Organisationskontext – einen Entscheider der Zukunft basteln könnten: Was zeichnet den aus? Was ist das für ein Typ?**

GO Wir brauchen eine Mischung aus Fachkompetenz und Generalismus. Wir brauchen Leute mit Sinn für Organisationsstrukturen und mit geringerer Neigung zur Personalisierung der Dinge. Wir brauchen Leute, die die Lampen anhaben. Das ist mein handfester Ausdruck für Responsivität. Leute, die wahrnehmen, die ein Wahrnehmungs- und Reaktionsvermögen haben für das, was außerhalb ihrer Schublade, in der Umwelt oder bei den Mitarbeitern, was mikropolitisch passiert.

RE **»Die Lampen anhaben« – das ist etwas anderes als Reflexionsfähigkeit ...**

GO Ja, das ist ein bisschen mehr. Was ich mit Responsivität meine, schließt Antwortfähigkeit und Verantwortlichkeit ein. Antwort und Verantwortlichkeit haben ja miteinander zu tun. Was ich damit meine, ist: nicht nur reflektieren können, sondern auch einen Sinn dafür zu haben: to get things done. Zur Entscheidungsfähigkeit, aber auch, Sachen auszublenden, Zweifel über die Richtigkeit der Entscheidung an sich selbst zum Verstummen zu bringen.

RE **... Sie schreiben ja auch, dass ich an gewissen Punkten mit dem Denken, mit dem Reflektieren aufhören muss, um eine Entscheidung durchsetzen zu können ...**

GO Ja.

RE **Es gibt also nicht die Gewähr: Je mehr ich reflektiere, desto besser werden die Entscheidungen.**

GO Das ist ein Kurzschluss.

RE **Ich sage das deshalb, weil die Zunft, für die wir hier sitzen, die Supervision ...**

GO ..., für die ist Reflexion alles? Natürlich ist es eine lohnende Angelegenheit, darüber nachzudenken, was ich als Berater Kunden anbieten kann, wenn ich denen sage: Nur mit dem Reflektieren ist es nicht getan. Wenn Karl Weick über Managing the Unexpected nachdenkt, also wie das Unerwartete oder Unerwartbare gemanagt werden kann, dann stellt sich heraus: Das kann man trainieren. Dafür kann es Trainings geben. Und da ist auch klar, dass es nicht vor allem um Reflexion geht, sondern darum, dass man Routinen einübt, Körperrouninen einübt und Handlungsdispositionen trainiert, die den Umgang mit Unerwartetem, das Springen aus der Schublade als Fähigkeit, als Handlungsfähigkeit – als Können, nicht als Wissen – generieren kann. Irgendwann muss man handeln. Irgendwann muss man mal sagen, so, jetzt ist genug reflektiert.

HS **Sie plädieren also für mehr Entscheidungsfreude?**

GO Das kann nicht schaden. Entscheidungsfreudige Menschen sind Menschen, die es fertigbringen, Zweifel über das, was zu tun ist, an sich selbst zum Verstummen zu bringen. Das ist ein Verschieben der Zweifel in eine Zukunft, die ich entweder gar nicht mehr erlebe oder die mir im Moment irrelevant erscheint. Entscheidungsfreude ist verzögerte Entscheidungsschwäche.

GÜNTHER ORTMANN ist Betriebswirt und Professor für Führung am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke. Davor war er Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg. Seine Forschungsschwerpunkte: Organisationstheorie, strategisches Management, Entscheidung und Führung.