

Prägende Ambivalenzen

Wir verstehen Supervision als eine reflexive Arbeit an und mit Spannungsfeldern. Deshalb konzentrieren wir uns in diesem Schwerpunkt auf einige – man könnte fast sagen – uralte Ambivalenzen, von denen wir den Eindruck haben, dass sie aktuell in Organisationen das Denken und Handeln besonders stark beeinflussen.

Kollektivismus vs. Individualismus: Wie gehen Organisationen mit Individualität um?

Individualität ist menscheitsgeschichtlich ein junges Phänomen. Jahrtausendlang war es klug und überlebenswichtig, dem Herdentrieb zu folgen und sich in der Gruppe einzuordnen; allein war man verloren. Heute scheint es, als sei Individualismus auf dem Vormarsch. Jedenfalls legen wir Wert darauf, unsere Einzigartigkeit zu betonen. Organisationen werben als Arbeitgeber damit, dass sie Raum zur Selbstverwirklichung und Entfaltung der Persönlichkeit bieten.

Wenn man genauer hinschaut, dann stellt sich aber die Frage, wie weit es wirklich her ist mit dem Individualismus: In der Politik z. B. oder im Profifußball, auch in der Wirtschaft wird beklagt, dass es keine »Köpfe mit Ecken und Kanten« mehr gebe. In den Big-Data-Analysen stellen wir fest, dass unser Verhalten berechenbar ist. Zwar bekomme ich »individualisierte« Werbung, die aber letzten Endes doch nicht mich als unverwechselbare Persönlichkeit meint, sondern viele Tausende Menschen, die mir offenbar sehr ähnlich sind.

Wie gehen Organisationen also mit dem Individualismus ihrer Mitglieder um? Bedienen sie das Bedürfnis einer Selbstbespiegelung als einzigartiges Individuum durch Spielwiesen (Kicker im Büro) und Freiräume (Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit), während sie sich zugleich voll auf Anpassungsbereitschaft und Herdentrieb verlassen können? Kann die Stärkung der Individualität zur Stärkung der Organisation führen?

Wir haben Marcus Freitag, einen Experten für Berufsrollenreflexion bei einer speziellen Organisation, der Polizei, gebeten, sich diesen Fragen zu widmen. Siehe S. 28.

Reflexion vs. Handlung: Wie treffen Organisationen gute Entscheidungen?

Seit einigen Jahren wird die Arbeitswelt gern mit dem Akronym VUKA beschrieben:

- › Volatil: Manche Entwicklungen unterliegen starken Schwankungen. (Volatility)
- › Unsicher: Wir verfügen nie über alle und selten über alle

wesentlichen Informationen, um Situationen zu bewerten und Entscheidungen zu treffen. (Uncertainty)

- › Komplex: Wir haben es mit einer steigenden Zahl von Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu tun. (Complexity)
- › Ambivalent: Was heute richtig war, kann morgen falsch, übermorgen wieder richtig oder völlig irrelevant sein. (Ambiguity)

Auf welcher Grundlage werden in der VUKA-Welt nun Entscheidungen in Organisationen getroffen? Hierauf scheint es keine einfache Antwort zu geben. Einerseits gilt: Auch nach mehreren Jahrzehnten der wissenschaftlichen Organisationsforschung und der praktischen Organisationsentwicklung und -beratung wissen wir nicht, wie Organisationen idealerweise gestaltet sein müssten. Je mehr wir uns damit beschäftigen, desto mehr Fragen stellen sich und umso mehr Unterdziplinen bilden sich heraus. Es gibt tausendundeine Perspektiven auf Organisationen, und jede hat ihre Berechtigung und leitet oft daraus den Anspruch ab, die richtige zu sein. Andererseits gilt: Wir wissen zu viel. Wir nehmen Organisationen nicht als gegeben hin, sondern wollen sie ständig optimieren. Dabei stellen wir fest, dass es kein Optimum gibt, sondern jeder Vorteil auch seine Schattenseiten hat. Wenn es aber weder ein klar definierbares Optimum noch einen durch Transzendenz oder Tradition legitimierten Zustand gibt, stehen Organisationen ständig vor der Herausforderung, neu zu entscheiden, welchen Entwicklungspfad sie einschlagen. Niklas Luhmann hat die Tatsache, dass alles so und auch anders möglich ist (Kontingenz), als das »Midas-Gold der Moderne« bezeichnet: Jede Entscheidung für ist immer auch eine Entscheidung gegen etwas – und beraubt uns alternativer Entwicklungspfade.

Günther Ortmannt fügt hinzu: »Tradition, Üblichkeit, Konvention, einmal vom Blitz der Reflexion getroffen, zerfällt.« Sobald wir zu reflektieren beginnen, fällt die entlastende Funktion von Selbstverständlichkeiten weg. Reflexion kann also lähmen und führt nicht zwingend zu besseren Ergebnissen – keine schöne Erkenntnis für Supervisor/innen.

Wir haben Prof. Dr. Günther Ortmannt gerade deswegen dazu ein paar Fragen gestellt. Siehe S. 30.

Innovation vs. Bewahrung: Wie mobilisieren und bändigen Organisationen ihre Innovations- und Zerstörungskraft?

In der VUKA-Welt ist Innovationsfähigkeit für Unternehmen existenziell. Leider ist der Imperativ »Sei innovativ« ähnlich doppelbödig wie die pädagogische Aufforderung »Sei kreativ«. Denn: We are all locked in.



»Reflexion kann lähmen und führt nicht zwingend zu besseren Ergebnissen. Keine schöne Erkenntnis.«

Das Locked-in-Syndrom bezeichnet ursprünglich einen Zustand, in dem ein Mensch zwar bei Bewusstsein, jedoch körperlich gelähmt und unfähig ist, sich sprachlich oder durch Bewegungen verständlich zu machen. In der Übertragung auf Organisationen beschreibt es das Phänomen, dass bessere, effizientere Lösungen für bestehende Herausforderungen zwar oft bekannt, aufgrund von eingerasteten Blockaden und einmal getroffenen Entscheidungen und damit entstehenden Pfadabhängigkeiten aber nicht mehr umsetzbar sind.

Hinzu kommt: Innovation ist eine Entscheidung gegen das Bestehende. Innovation braucht deshalb zerstörerische Kraft und Aggression, die nicht nur nach außen, sondern auch nach innen gerichtet ist. Dummerweise mobilisiert genau diese Aggression den Selbsterhaltungstrieb der Organisation.

Organisationstheoretiker und Führungskräfte träumen heute von Netzwerken, die scheinbar schmerzfrei Teile ihrer Netze aktivieren und andere kappen können; oder von atmenden Organisationen, für die Ausatmen (= »Freisetzen« nicht mehr gebrauchter Mitarbeiter/innen) ein unauffälliger, verlustfreier Vorgang ist. Innovation wird gern assoziiert mit positiver Energie, Kreativität, einer bunten, quirligen Start-up-Welt und euphorisierenden Design-Thinking-Workshops. Heißt innovativ sein aber nicht auch, die Bereitschaft mitzubringen, Schmerzen zuzufügen?

Prof. Dr. Klaus Gourgé lotet den Unterschied zwischen gewinnorientierten und sinnbringenden Innovationen aus. Siehe S. 16

Transparenz vs. Vertrauen: Wie schaffen Organisationen Vertrauen?

Wir erleben in vielen Organisationen, dass viel Zeit und Ressourcen darauf verwendet werden, Regulierungen, Sicherungssysteme, bürokratische Verfahren zu etablieren. Eine Ursache ist der Missbrauch von Vertrauen (z. B. bei der Verpflichtung von Banken zur Dokumentation ihrer Beratungsgespräche), eine andere Ursache die Verbreitung von ökonomischen Controlling-Prinzipien (z. B. bei der Einführung von Outputsteuerung im Gesundheitswesen oder in der Wissenschaft). Überall wird die Forderung nach Transparenz lauter, was auf den ersten Blick einleuchtend und sinnvoll zu sein scheint. Doch in manchen Branchen (z. B. Gesundheit, Pflege, Bildung, Wissenschaft) nimmt der Anteil an Arbeitszeit, der für Dokumentationspflichten investiert wird, derart zu, dass die Kernaufgabe z. T. ins Hintertreffen gerät und die Motivation und professionelle Identifikation des Personals dramatisch gefährdet. Obwohl das alle Beteiligten wissen, scheint man sich einig zu sein, dass dies

ein gerechtfertigter Preis für die Herstellung von Transparenz sei. Die Forderung nach Transparenz ist aber im Grunde nichts anderes als der Ausdruck von Misstrauen.

Der Philosoph Byung-Chul Han fasst das Problem prägnant zusammen: Die Forderung nach Transparenz entspringt der Weigerung, Negativität zu ertragen. Sie führt zu einem Übermaß an Positivität. Erstaunlicherweise werden in Evaluationen, Projektberichten, Zielüberprüfungen usw. ja auch oft alle Anforderungen erfüllt.

Etablierte Transparenzverfahren verhindern aber weder Potemkinsche Dörfer noch Missbrauch oder Korruption. Denn Vertrauen, Missbrauch, Korruption sind letzten Endes Beziehungsthemen, die nicht durch Formalisierungen abschließend geregelt werden können. Wenn wir mehr Vertrauen wollen, müssen wir mehr Negativität aushalten. So Han.

Wir haben Expert/innen aus unterschiedlichen Bereichen zum speziellen Themenkomplex »Vertrauen und Kontrolle« befragt. Ihre Antworten auf S. 22ff.

Analog vs. digital: Was bedeutet die Digitalisierung für Organisationen?

Im Sommer 2017 formulierte der Chef von Amazon Deutschland Ralf Kleber in einem Interview der Wirtschaftswoche: »Wenn die Digitalisierung mit einem Restaurantbesuch vergleichbar wäre, wären wir gerade beim Gruß aus der Küche.« Obwohl der erste Hype um IT-Unternehmen mit dem Börsencrash Anfang der 2000er Jahre bereits einige Zeit zurückliegt, scheinen die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt erst in ihren Anfängen zu stecken. Einige Spannungsfelder scheinen sich herauszukristallisieren und geistern als Schlagworte durch die Medien: Mensch vs. Maschine (Kollege Roboter, Mensch-Maschine-Interaktion, künstliche vs. natürliche Intelligenz), Begrenzung vs. Entgrenzung (vernetzte Wertschöpfungsketten, Industrie 4.0, Datenschutz) oder digital immigrants vs. digital natives.

Doch wo genau liegen die aktuellen Herausforderungen für Organisationen? Wie sollen Organisationen mit der Digitalisierung umgehen?

Die Digitalberaterin Valentina Kerst gibt dazu Handlungsempfehlungen. Auf S. 19.

ROBERT ERLINGHAGEN, Organisations- und Prozessberater, Supervisor, Coach, Führungskräfteentwickler, Inhaber von mindshaker (www.mindshaker.de) und Gastredakteur dieses Journal-Schwerpunkts.