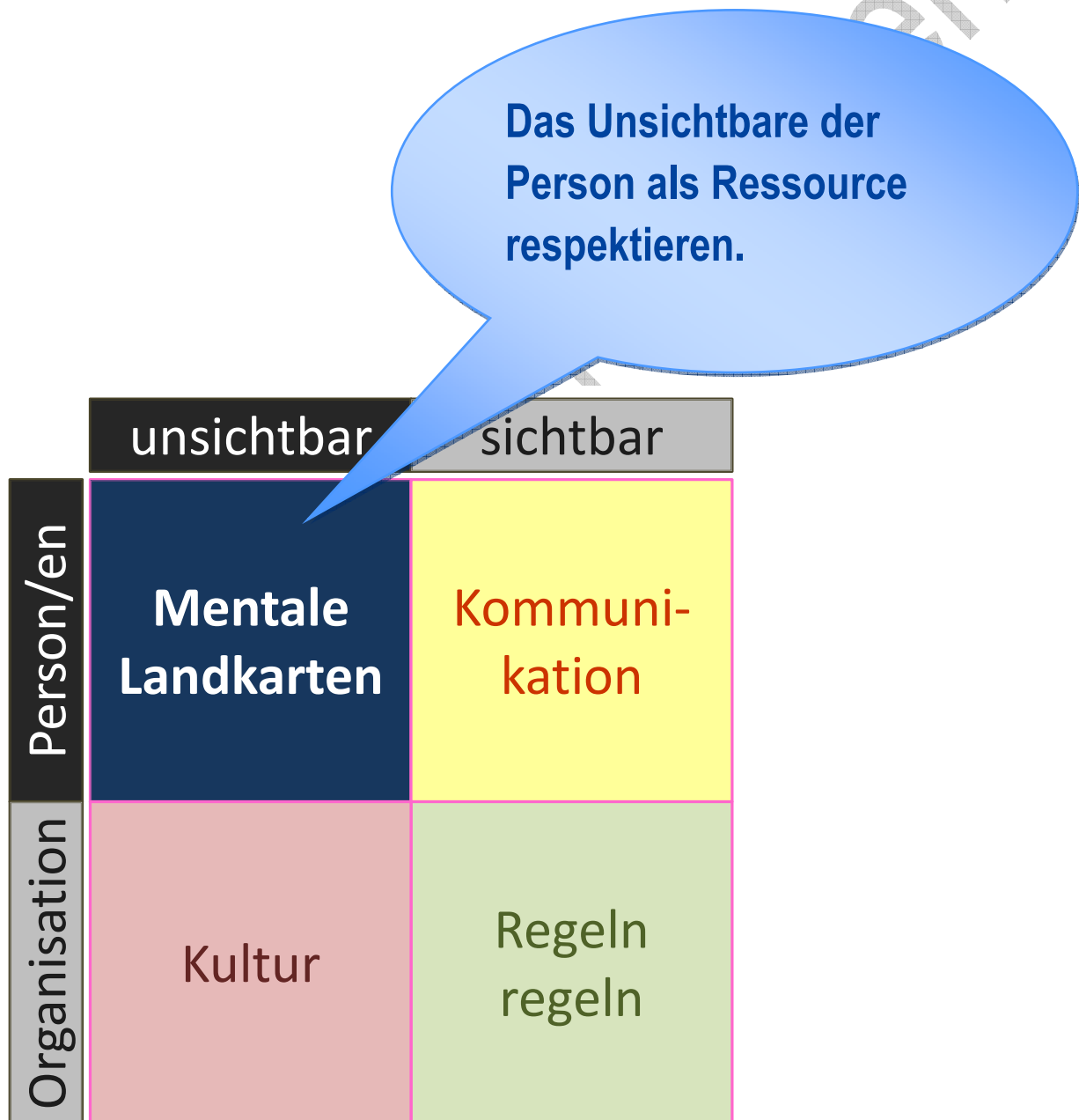


Organisationsberatung

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



Mentale Landkarten

Mentale Landkarten, also Einstellungen prägen das, was die Personen wahrnehmen und nicht wahrnehmen.

Zur Beschreibung meines Modells für die Organisationsberatung wird selbst eine mentale Landkarte verwendet. Es ist gewissermaßen die mentale Landkarte der mentalen Landkarten, die in der Folge skizziert werden.

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

Diese mentale Landkarte der mentalen Landkarten ist von Ken Wilber¹ inspiriert, der sie als die vier Ecken des Kosmos bezeichnet. Hier wurde sie auf die praktische Anwendbarkeit für die Beratung adaptiert.

Warum habe ich diese mentale Landkarte gewählt, wenn es schon so viele nützliche Landkarten zum Verstehen von Organisationen gibt? Ich habe festgestellt, dass es in Organisationen immer um den Deal zwischen den in ihr handelnden Personen und der Organisation geht. Aus der Perspektive der Person ist die Organisation ein wichtiges Umfeld (der Arbeitsplatz), aus der Perspektive der Organisation ist die Person, also die Mitarbeitenden (oft sogar als das höchste Gut bezeichnet) ein wichtiges Umfeld. Gelingt dieser Deal, so meine ich, dann ist die Organisation stark und lässt die Mitarbeitenden ihren Entwicklungsraum nutzen. Weiters, so habe ich beobachtet, leben Organisationen immer an einer Grenze dessen was besprechbar ist und was nicht besprechbar ist. In der Folge handelt es sich aber auch immer um die Grenze, was formal regelbar ist und was nicht regelbar ist, denn formale Regeln brauchen die Besprechbarkeit. Jedoch würden Organisationen alles was geregelt werden könnte auch regeln, dann würden sie zusammenbrechen, weil sie sich in schier unauflösbare pragmatische Paradoxien verstricken. Daher werden in Organisationen auch die sogenannten „first Jobs“, also das was geregelt und vereinbart ist, und die „second Jobs“, alles was neben dem was formal geregelt und vereinbart ist passiert, herausgebildet. Das Eine kann ohne den Anderen nicht auskommen. Daher sind Organisationen dann stark, wenn sie im Verhältnis der beiden „Jobs“ eine passende Balance finden. Siehe dazu auch eine vertiefende Reflexion im Quadranten „Regeln regeln“.

Diese Matrix kann natürlich auch für Netzwerke, kollektive Partnerschaften, Partizipationsprozesse, also alle anderen Formen der Koordinierung verwendet werden. Dazu braucht man nur die beiden Zugänge Person/Organisation in Individuell/kollektiv austauschen. Das ist dann das abstraktere Begriffspaar, welches universeller anwendbar ist. Ich habe es hier auf den Fokus Organisationsberatung sprachlich angepasst.

Alle vier Quadranten werden extra erläutert. Dabei selektiere ich mir wichtige Aspekte heraus, die jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben. Sie sollen einen Einblick geben, was ich meine und zur Inspiration anregen, um es selbst weiter zu denken.

Ein philosophisches Rätsel aus der Antike beschäftigt sich mit dem Ochsenkarren. Dabei rätseln die beteiligten PhilosophInnen darüber, was wohl das Wichtigste an einem Ochsenkarren sei. Einer meint es sind die Räder, eine andere meint, es sind die Ochsen, denn ohne Antrieb bewegt sich gar nix, wieder ein anderer meint es ist das Geschirr, welches den Ochsen mit dem Karren verbindet, jemand wirft ironisch ein, es sei die Peitsche, denn man muss manchmal extra motivieren usw. Bis jemand auf eine Idee kommt, die außerhalb der bisherigen Vorschläge liegt: es ist das Konzept. Die mentalen Landkarten sind die Konzepte, die wir im Kopf haben, sie entscheiden wie wir durchs Leben schreiten und unseren Job machen. Daher lohnt es sich, diesen Landkarten besondere unsere Aufmerksamkeit zu widmen.

Gepflegt wahrnehmen

Mentale Landkarten sind die Werkzeuge, mit denen wir Menschen uns selbst und die Umwelt wahrnehmen und deuten. Als Wahrnehmungswerkzeug helfen sie uns die Wahrnehmung zu selektieren, denn ohne diese Auswahl würden wir wohl verrückt

¹ Wilber,K; (1996): A brief history of everything, auf Deutsch erschienen 2007 mit dem Titel „Eine kurze Geschichte des Kosmos“, Frankfurt/Main

werden und uns nicht zurecht finden. Aber wir sollten wissen, dass ALLES was wir wahrnehmen IMMER eine Auswahl von vielen Auswahlmöglichkeiten darstellt.

Daher ist die Reflexion von mentalen Landkarten von Zeit zu Zeit wichtig. Benutzen wir als Unternehmen/Organisation noch die für unsere Situation (Wettbewerb, Branche, Trends, ...) passenden Landkarten? Mit dieser Überprüfung von mentalen Landkarten pflegt man sozusagen die Wahrnehmungsmuster.

Mentalisieren

Mentalisieren bedeutet, die „Fähigkeit, das eigene Verhalten oder das Verhalten anderer Menschen durch Zuschreibung mentaler Zustände zu interpretieren.“² Dabei werden auf Grundlage des Verhaltens andere Menschen auch die Vorstellungen, Gefühle, Einstellungen oder Wünsche eines anderen Menschen interpretiert. Es bedeutet, eine Vorstellung davon zu entwickeln, welche gedanklichen Gründe für das Verhalten eines anderen Menschen vorliegen könnten. Nun dieses Mentalisieren ist wichtig in der Taktik und in der Strategieentwicklung von Organisationen und Unternehmen. Gerade in der militärischen Strategieentwicklung ging es darum, sich in den Anderen hineinzudenken, um dann die eigene Strategie festzulegen. Neben dem kriegerischen, oder in abgeschwächter Form der wettbewerbsorientierten Setting denke ich hier natürlich auch an die Möglichkeiten der Kooperationen und deren Chancen. Auch hier ist es ein Vorteil die Mentalisierungsfähigkeit zu nutzen, um herauszufinden, welche „Tauschabsichten“ jemand haben könnte, vor allem jene, über die nicht gesprochen werden kann. Darüber hinaus fördert die Fähigkeit des Mentalisierens die Anpassungsfähigkeit, d.h. einen Menschen, eine Gruppe, eine Branche zu verstehen, sich in sie und ihre Dynamiken hineinzudenken um anschließen besser andocken zu können. Auch bei Verhandlungen stellt diese Fähigkeit eine Stärke dar, vor allem dann wenn sie von der Fähigkeit der Regulierung der eigenen Emotionen und der Aufmerksamkeitskontrolle (Konzentrationsfähigkeit, Fokus auf ein Ziel/eine Absicht, sich nicht ablenken lassen, was bei Verhandlungen mitunter als Taktik eingesetzt wird) begleitet ist.

In der Kognitionswissenschaft wird die Fähigkeit die eigenen mentalen Zustände in Verbindung mit den mentalen Zuständen Anderer zu bringen auch als „Theorie of Mind „ bezeichnet.

Blinde Flecken schätzen

Selbst die Pflege der Wahrnehmung hat aber ihre Grenzen, denn man sieht nicht, was man nicht sieht – das ist das Wesen des blinden Flecks. Würde man wissen was man nicht sieht, hat man die halbe Strecke zur Wahrnehmung schon gemacht. Aber unser Gehirn arbeitet sehr effizient, es vervollständigt Teile eines Puzzles relativ schnell zu einem ganzen Bild. Diese Fähigkeit hat aber auch ihren Preis, nämlich die Erzeugung mitunter vorschneller Bilder, die aber unter Umständen nicht mehr zum veränderten Umfeld passen. Zur Erweiterung der Wahrnehmung braucht man daher Andere, die einem darauf hinweisen, was man nicht sieht, d.h. wo einem Landkarten zur Wahrnehmung fehlen. Es ist daher ratsam, Aussagen, die wir zunächst nicht verstehen, nicht von Vorneherein abzuwerten, sie könnten wichtige Hinweise auf die eigenen blinden Flecken sein, denn Andere nutzen andere Landkarten – und das ist gut so. Als Berater hat man daher die Funktion, durch andere Landkarten zu irritieren, nämlich die mentalen Landkarten des Kunden zu erweitern. Die meisten Probleme, auch in der Therapie, werden wohl dadurch gelöst, in dem die Einstellung zum Problem verändert wird. d.h. man kreiert eine Landkarte, bei der das Problem eine Funktion wahrnimmt, die durchaus gewürdigt werden könnte, also einen positiven Platz bekommt. Das ist eine wichtige Funktion von mentalen Landkarten.

Folgende Aufforderung kann ich daher geben:

- Brauche und nutze den Anderen, der aus seiner/ihrer Perspektive ebenso um Wahrnehmungen bemüht ist (andere Position, andere Profession, andere Rollen, andere Interessen, usw.), um die eigenen blinden Flecken und Vervollständigungsmuster erst wahrnehmbar zu machen.

² Fonagy, P., Gergely, G., Jurist, E., Target, M. (2002): Affektregulierung, Mentalisierung und die Entwicklung des Selbst. Stuttgart: Klett-Cotta

- Erhalte eine dauerhafte Skepsis gegenüber den eigenen Konzepten und Kompetenzen, damit sich diese selbst nicht vorschnell zu blinden Flecken und Vervollständigungsmustern etablieren, denn es könnte auch anders sein.
- Vertraue auf deine eigene Unvollkommenheit/Unvollständigkeit und nutze diese als Quelle der Neugier. Sie ist eine wichtige Basis, dass wir uns Menschen als entwicklungsbedürftige und mit Hilfe des Anderen als entwicklungsfähige Wesen gegenüberstellen.

Geschichte und Konzept – Zirkularität beachten

In unserem Alltag in Organisationen und Unternehmen schreiben wir Geschichten. An den Orten, an denen wir uns zufällig treffen erzählen wir uns mitunter diese Geschichten. Aber auch in den Pausen von Besprechungen werden Geschichten ausgetauscht. Gut möglich, dass diese Geschichten mit den Konzepten zu tun haben, die wir in der Konferenz oder am Arbeitsplatz bearbeiten. Dabei lassen wir uns bei beidem, beim Erarbeiten von Konzepten und beim Erzählen von Geschichten von unseren Alltagskonzepten leiten. Diese Alltagskonzepte sind die Metaphern, die wir zur Verfügung haben. Diese Metaphern sind die Alltagslandkarten mit relativen großen Maßstäben. Sie führen quasi meist unbewusst Regie beim Erzählen von Geschichten. Aber sie haben das Zeug Botschaften rüber zu bringen. Daher beschäftigen sich wahlwerbende Parteien zunehmend mit Metaphern, um gute Botschaften platzieren zu können. Wenn eine Organisation/ein Unternehmen sich wandeln muss, dann braucht sie neue Botschaften bzw. neue Metaphern, um die Mitarbeitenden für den Wandel zu gewinnen. Denn überall wo es um Zugehörigkeit geht, ist eine gute Geschichte ein wichtiger Beitrag zur (neuen) Identitätsstiftung.

Leben in Metaphern

Im Buch „Auf leisen Sohlen ins Gehirn“³ beschreibt George Lakoff im Interview mit Elisabeth Wehling vier Fehlannahmen über das menschliche Denken:

1. Fehlannahme: Denken ist ein bewusster Prozess. Ist es nicht, sagen sie. Ca. 80% unseres Denkens sind uns nicht bewusst.
2. Fehlannahme: Der menschliche Geist ist eine vom Körper unabhängige Instanz. Ist er nicht, sagen sie. Alles Denken ist physisch, denn die Form unseres Denkens hängt von der physischen Beschaffenheit des Gehirns ab.
3. Fehlannahme: Denken ist universell, alle Menschen können gleich denken. Können sie nicht, sagen sie. Die Menschen begreifen die Welt unterschiedlich, weil unsere Gehirne unterschiedlich geformt sind.
4. Fehlannahme: Wir können alle Dinge in der Welt gedanklich so erfassen wie sie an sich existieren. Können wir nicht, sagen sie. Denn wir denken und sprechen täglich hundertfach in Metaphern, ohne uns dessen bewusst zu sein. Besonders alle abstrakten Ideen, also Dinge die wir quasi nicht in einer Scheitruhe transportieren können, können nur durch Metaphern begriffen und benannt werden.

Deshalb können Metaphern gewissermaßen unsere Konzepte des Alltags bezeichnet werden.

Es wirkt klärend und motivierend hin und wieder ein Update zu versuchen und die erzählten Geschichten mit den Konzepten und die Konzepte mit den Geschichten in Einklang zu bringen und das eine Mal die Geschichte zu adaptieren und das andere Mal neue Konzepte zu versuchen.

Die Intentionen des Tausches überprüfen

Mitarbeitende in Organisationen/Unternehmen sind immer ganze Menschen, aber sie bringen nur einen Teil davon in die Organisation ein. Die meisten Menschen verfolgen dabei mehr oder weniger bewusst ein Kalkül. Das was sie einbringen und das was sie dafür bekommen soll in einem guten Tauschverhältnis stehen zu dem was sie als ganze Menschen ausmacht. Denn als ganze Menschen haben sie vielleicht Kinder, haben eben ein Haus oder eine Wohnung bezogen, sie pflegen eine Freizeit, sie haben Karrierevorstellungen und Vieles mehr. In Bezug auf die Arbeit werden sie daher von Zeit zu Zeit überprüfen, ob der Tausch, den sie eingegangen sind noch ein guter Tausch ist.

³ Lakoff, G., Wehling, E. (2008): Auf leisen Sohlen ins Gehirn. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg

Gerade in diesen Zeiten, wo der Fachkräftemangel akut geworden ist und noch deutlich steigen wird, wird das was in die Waagschale während des Tausch-Checks geworfen wird ev. noch sorgfältiger überprüft.

Ich habe dazu ein Tauschmodell entwickelt, welches es sowohl Einzelpersonen als auch Arbeitgeber ermöglicht zu überprüfen, was derzeit vorwiegend zum Tausch ansteht und wie er sich in den nächsten Jahren womöglich wandeln wird.

Ich habe dazu ein sieben-Faktoren-Modell entwickelt. Diese Tauschfaktoren sind die geistigen Landkarten, mit denen man den Tausch zwischen Person (Arbeitnehmende) und Organisation (Arbeitgebende) überprüfen kann. Siehe dazu mehr Details im Quadranten Kultur.

In den letzten Jahren haben Unternehmen sogar die Aufmerksamkeit darauf gelegt, wie sie neue Mitarbeitende gewinnen und die aktuellen Mitarbeitenden längerfristig binden können. Im internationalen Sprachgebrauch wird dieses Bemühen als „employer Branding“ bezeichnet. Der Arbeitgeber putzt sich gewissermaßen als attraktive Marke heraus, um im Wettbewerb um attraktive Fachkräfte die Besten anziehen zu können. Auch dazu habe ich ein Modell entwickelt, welches dreizehn Faktoren berücksichtigt womit ein Arbeitgeber die Attraktivität des Unternehmens einschätzen kann.

Vom Schubladendenken über das Querdenken zum Tetralemma

In ihrem Buch „Ganz im Gegenteil“⁴ schildern uns Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd Möglichkeiten mentaler Landkarten über das Entscheiden. Und Entscheiden ist die Kernaufgabe von Organisationen denn es muss immer eine Unsicherheit in temporäre Sicherheit verwandelt werden. Wie kann das gelingen? Eine sehr bekannte Form, wie eine Entscheidung aufbereitet ist, ist das Entweder-Oder. Also man dezentralisiert oder man zentralisiert, man macht Outsourcing oder Insourcing, man fährt Einsparungsprogramme oder man setzt auf Wachstum, man stellt die Organisation hierarchisch oder heterarchisch auf usw. Normalerweise haben wir für diese Fragestellungen „Schubladen“ zur Verfügung, die meist mit dem folgenden Schema folgen: wenn A dann X und wenn B dann Y. Dieses Schubladendenken hat ja den Vorteil, dass man Nachdenkwege abkürzen kann. Aber es könnte sein, dass das Wenn-Dann-Schema in der konkret persönlichen Ausformung nicht immer brauchbar ist. Daher sollte das Schubladendenken, man könnte es auch schematisches oder konzeptionelles Denken bezeichnen, durch das Querdenken ergänzt werden. Das macht darüber hinaus auch Spaß. Querdenken ist die Fähigkeit in neuen ungewohnten Situationen von schematischen Landkarten abzurücken und stattdessen die spezifischen Muster und Chancen der neuen Situation zu erfassen.

Wie denkt man, wenn man quer denkt? Untersuchungen haben gezeigt, dass Menschen, die Innovationen hervorgebracht haben sich selbst erlaubt haben anders zu denken als der Mainstream. Daher ist Querdenken etwas anderes als Kundenorientierung. Henry Ford wird sinngemäß folgender Satz zugeschrieben: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte was sie sich wünschen, dann hätten sie sich schnellere Pferde gewünscht“. Naja, vielleicht wäre er dann in die Neurobiologie eingestiegen.

Wie kann Querdenken gefördert werden?

- Unterschiedliche Kontexte verknüpfen (so wie man das bei den Witzen in aller Welt praktiziert aber es geht auch z.B. mit Konferenzen auf der Kuhweide)
- Sich aus unterschiedlichen Fachdisziplinen anregen lassen (Menschen aus unterschiedlichen Professionen zum Gespräch einladen)
- In die Rollen anderer Leute schlüpfen (ev. sogar direkt anregen und Rollen im Gespräch tauschen)
- Unterschiedliche Wahrnehmungszugänge nutzen (Reden, malen, musizieren, Stille, körperliche Betätigung, usw.)
- Zeitexperimente
 - Unterschiedliche Zeiten verknüpfen (Vergangenheit – Zukunft, Zukunft – Gegenwart, Vergangenheit – Gegenwart)
 - Entschleunigungen (z.B. mehr Pausen einräumen)
 - Schnell getaktete Abläufe (4 Schritte jeweils in 5 Minuten durchführen)
- Sich mit ein paar Leuten zurückziehen und den Geist fließen lassen, allerdings erfordert dies eine grundlegend wertschätzenden Haltung gegenüber den Gedanken (und seien sie noch so absurd) der anderen Leute.
- Die Frage: „Was ist das Gute im Schlechten“, wäre z.B. so eine Chance-Frage.

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

- Und Vieles mehr

Querdenken erfordert eine tiefe Überzeugung, dass neue Ideen einem zufallen, wenn man für Zufälle offen ist.

Sparrer und Kibéd gehen noch ein Stück weiter. Sie stellen uns eine viereckige Landkarte zur Verfügung dessen vierkantigen Rahmen man auch noch verlassen kann. Dabei beziehen sie sich auf die im Sanskrit beschriebenen vier Ecken. Darin wird die Struktur der indischen Logik zur Kategorisierung von Haltungen und Standpunkten erklärt. Diese Struktur wurde im Rechtswesen angewendet denn die Richter hatten häufig zwischen zwei Streitparteien zu entscheiden. Ein Richter kann der einen Partei oder der anderen Partei recht geben. Er kann aber auch weder der einen noch der anderen Partei recht geben. Und er kann sowohl der einen, als auch der anderen Partei recht geben. Das wären die vier Ecken. Die buddhistischen Logiker haben dem noch eines drauf gesetzt. Diese meinten, man könne auch noch soweit gehen, dass der Streitfall so gar nicht gedacht werden müsste, eine querdenkerische Haltung also. Denn es könnte sein, dass es sich überhaupt um einen unpassenden Zeitpunkt handelt, jetzt die Entscheidungsfrage zu stellen, oder es könnte sein, dass die Fragestellung zu eng ist, also ein anderer Kontext herangezogen werden sollte angesichts dessen sich die vier Ecken (das eine, das andere, beides, sowohl als auch) so gar nicht zur Entscheidung stellen. Damit wird das Tetralemma selbst negiert, weil es sich um all das gar nicht handelt.

Die Bedeutung von mentalen Landkarten

Kontextualisierung

Zunächst ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die mentalen Landkarten nicht die Landschaft selber sind. Das klingt banal ist es aber offenbar nicht, vor allem dann nicht, wenn man selbst emotional stark in einem Diskurs oder Entscheidungsverfahren involviert ist. Da kann es mitunter vorkommen diesen Unterschied zu vergessen. Nehmen wir mal an, wir beobachten zwei Personen, die über ihre Organisation diskutieren. Der eine hat das Bild einer Festung im Kopf, der Andere hat das Bild eines Netzwerkes im Kopf. Sie werden schwer zueinander finden, wenn sie sich nicht über ihre mentalen Landkarten, d.h. über ihre inneren Selektionskriterien, mit denen sie Organisationen wahrnehmen, verständigen. Es könnte sein, dass sie sich gegenseitig bereichern, weil es durchaus sinnvoll sein kann, das eine Mal wie eine Festung zu agieren und das andere Mal wie ein Netzwerk. Damit aber haben sie was Drittes gefunden, worüber sie sich verständigen - den Kontext. Der Kontext wird dann zu einem Kriterium für die Auswahl von Organisationskonzepten, also mentalen Landkarten für die Organisation.

Landkarte als Markierungsmöglichkeit von Unterschieden

Eine kurze Geschichte: Eine Schweizer militärische Ausbildungsgruppe wird in der Früh in die Berge gebracht und sie müssen ohne Ausbilder nach Hause finden, damit sie ihr Orientierungsgeschick unter Beweis stellen können. Sie mussten alle Landkarten zu Hause lassen. Sie sollten normalerweise am Abend zu Hause sein. Die Ausbilder warteten unterdessen im Basislager. Sie warteten gegen Abend schon etwas ungeduldig, weil sie noch nicht da waren. Die Ausbildungsgruppe hatte Verpflegung und Biwakequipment mit, sodass sie auch im Freien übernachten konnten. Als sie auch am nächsten Tag zu Mittag noch nicht da waren, beschlossen die Ausbilder sich auf die Suche zu machen. Gerade aber als sie aufbrechen wollten hörten sie die Truppe von Weiten herankommen. Sie waren erleichtert und gratulierten ihnen zum Erfolg. Sie gestanden auch, dass sie sich Sorgen gemacht hätten und ließen sich erzählen welche Hindernisse die Gruppe zu bewältigen hatte und wie sie es doch geschafft hatten, den Weg ins Basislager zu finden. Da gestand einer der Rekruten, dass er in seinem Rucksack eine Karte gefunden hatte, die er beim Ausmustern übersehen hatte. Diese Karte aber erlaubte es ihnen schließlich den richtigen Weg zu finden. Der Ausbilder ließ sich die Karte zeigen. Er betrachtete sie eine Weile und wurde immer ratloser. „Diese Karte hat euch geholfen?“ fragte er etwas verdutzt. Die Rekruten bejahten etwas irritiert. Diese Karte bildete die Landschaft der Pyrenäen ab.

Diese Geschichte sagt, dass es ratsam ist eine Landkarte zu haben, auch wenn sie gar nichts mit der Landschaft zu tun hat. Jedenfalls können durch Landkarten leichter Unterschiede beobachtet werden, die uns Lernen lassen. Ohne Landkarten würde man sich noch auf der Suche nach den relevanten Unterschieden befinden. Mit einer Landkarte ist die Chance des schnelleren Lernens größer, auch die Erkenntnis, dass die aktuelle Landkarte eventuell nicht die passende ist. D.h. es ist besser mit einer Landkarte und sei es zunächst die falsche zu arbeiten, als mit gar keiner. Jedoch eine gewisse Skepsis gegenüber den verfügbaren Landkarten ist immer angebracht, denn die Landschaften ändern sich. Deswegen führen wir ja auch bei unseren Navigationssystemen von Zeit zu Zeit Updates durch.

Gefühlsmäßige Landkarten

Es gibt auch eine Landkarte, der wir uns Menschen wahrscheinlich nicht entziehen können. Offensichtlich hat sich das Fühlen in der menschlichen Evolution als dienlich für das Überleben bewährt. Nach Fritz B. Simon unterscheiden wir drei Bedeutungsdimensionen⁵, die es uns Menschen ermöglicht schnell zu handeln. Es ist dies die gefühlsmäßige Einschätzung der Interaktionen eines anderen Menschen

- ob sie eine passive oder aktive Aktivität darstellt,
- ob diese Aktivität von ihrem Potenzial her stark oder schwach ist und
- ob sie für einen selbst als gut oder schlecht bewertet wird.

Man stelle sich vor wie die eigene Interaktion ausfallen würde wenn das Gegenüber

- a. eine aktive, mit starkem Potenzial ausgestattete und schlecht bewertete Aktion setzt, oder
- b. eine passive, mit schwachem Potenzial ausgestattete und schlecht bewerteten Aktion setzt.

Wenn a) zutrifft wird unsere eigene Interaktion völlig anders ausfallen als wenn b) zutrifft.

Diese emotionalen Landkarten verknüpft mit Interessen und konzeptionellen Landkarten ergeben schon ein komplexes Bild von Landkarten über die es sich lohnt selbsterkennende Reflexionen zu führen.

Reflexivität erhöhen

Gareth Morgan, ein britischer Organisationsberater und –theoretiker hat ein Buch über die „Bilder der Organisation“⁶ geschrieben. Darin fasste er seine langjährige Beobachtungen zusammen, wie seine Kunden ihre Organisation „sehen“ und in Bilder/Metaphern ausmalen. Er ist auf acht Bilder gestoßen, nämlich die Organisation als...

- Maschine
- Organismus
- Gehirn
- Kultur
- Politisches System
- Psychisches Gefängnis
- Fluss und Wandel
- Machtinstrument

Alle diese Bilder sind Konstrukte, d.h. man kann die Organisation so aber auch anders konstruieren. Deshalb haben viele Organisationen oder Unternehmen auch „Leitbilder“ artikuliert und sagen damit, wir pflegen einen bewussten Umgang mit unseren eigenen Bildern und wir wollen uns Beobachtende auch einladen an unseren Bildern mitzuarbeiten.

Zur Reflexion der eigenen mehr oder weniger bewussten Bilder und zur Reflexion der Bilder, die einem zugeschrieben werden braucht es aber auch Orte und Zeiten, wo diese Reflexion stattfinden kann. Von Zeit zu Zeit tut eine Auszeit gut, aus dem Alltagsgeschäft Abstand zu nehmen, um die eigene Organisation insbesondere auf die Nützlichkeit, d. h. fördernde Funktion für den Zusammenhalt und die Bewältigung der künftigen Herausforderungen, der Bilder zu überprüfen und gegebenenfalls neue zu erfinden.

Dies bedeutet, die Reflexivität des eigenen Unternehmens/der eigenen Organisation zu erhöhen.

⁵ Simon, Fritz B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg

⁶ Morgan, G. (1996): Bilder der Organisation, Stuttgart

Konzeptionelle Bilder von Organisationen

Dazu möchte ich hier beispielhaft fünf konzeptionelle Bilder skizzieren.

Die Pyramide

Organisationen werden häufig als Pyramide dargestellt, weil man Organisationen eine hierarchische Koordinierung unterstellt. Daher sind, etwas vereinfacht dargestellt unten die operativ Tätigen am Werk in der Mitte die mittleren Führungskräfte, welche in sich wiederum in mehrere Ebenen ausdifferenziert sein könnte und oben an der Spitze die Top-Führungskräfte, da wird es dann schon etwas einsam. Der Vorteil dieses Modells ist es, dass es einfach kommuniziert werden kann und Klarheit schafft. Diese Klarheit ist besonders bei schwierigen Entscheidungen hilfreich. Man weiß zumindest, wer das letzte Wort hat. Daher verzichten viele Organisationen ungern auf diese Metapher, weil sie letztlich Entscheidungssicherheit suggeriert. Der Nachteil dieser Metapher liegt darin, dass sie die Selbstorganisationsdynamiken der einzelnen Bereiche (Teams, Abteilungen, Projekte) mitunter nicht als Ressource, sondern als Störung interpretiert. Daher ergänzen Führungskräfte, die in komplexeren Feldern tätig sind dieses Modell mit anderen Bildern.

Nichts desto trotz haben die früheren St. Galler Organisationstheoretiker dieses dreigliedrige Modell als normatives, strategisches und operatives Management bezeichnet, welches nach wie vor eine gute Orientierung darstellt.

Das Sandwich

Mit der Idee des Lean Management wollte man zwei Bilder korrigieren, nämlich dass in der mittleren Eben zu viele Hierarchiestufen eingeführt werden, denn die kosten alle Geld. Verschlankung war angesagt. Und die zweite Korrektur war, dass das operative Personal „unten“ arbeitet. Nein, die operative Arbeit ist das Wichtigste, denn dort wird die Qualität erzeugt, die die KundInnen letztlich schätzen und letztlich wieder einkaufen oder beanspruchen. Dieses Zentrum wird später auch als Geschäftsprozess bezeichnet, der in die Mitte der Aufmerksamkeit gerückt wird. Geschäftsprozess deshalb, weil es letztlich von diesem abhängt ob das Unternehmen ein Geschäft macht oder nicht. Daher verdient es dieser Prozess im Zentrum eines Bildes (einer Metapher) angesiedelt zu werden. Die Führungsleistung, die im Bild oberhalb des Zentrums angesiedelt ist, dient dazu, gute Bedingungen herzustellen, dass die Operativen gut arbeiten können. Unterhalb des Zentrums sind alle Supporteinrichtungen (z.B. Qualitätsmanagement, Informationstechnologie, udgl.) angesiedelt, deren Aufgabe ist es die Operativen nach besten Kräften zu unterstützen, damit diese die erforderliche Qualität herstellen können.

Das Nervensystem

Dieses Modell verzichtet auf ein oben und unten, es handelt sich vielmehr um das kybernetische Modell. Kybernetische Modelle arbeiten mit Kreisläufen. Dieses Modell stammt auch von DEM aus England stammenden Managementkybernetiker Stafford Beer. Er hat fünf Managementsysteme identifiziert, die gleichsam einem Nervensystem ähnelnd kreislaufförmig verknüpft sind. Er sagt sogar, wenn die Prozesse dieser Verknüpfung nicht geschlossen sind, also irgendwo ein Bruch drinnen ist, dann staut sich Energie, die wo anders fehlt und es kommt zu „Krankheiten“. Diese fünf Managementsysteme sind:

1. Steuerung der operativen Aktivitäten
2. Steuerung der koordinierenden Aktivitäten
3. Steuerung der optimierenden Aktivitäten
4. Steuerung der strategischen Aktivitäten
5. Steuerung der normierenden Aktivitäten

Stafford Beer nannte sein Modell auch das „Modell lebensfähiger Systeme“. Ein Grund warum er es als lebensfähig erkennt ist das rekursive Prinzip. Das bedeutet, dass in allen Ebenen einer Organisation wiederum alle fünf Managementsysteme prozesshaft verknüpft sind. Egal ob ich die ganze Organisation oder nur Teile betrachte, immer müssen die fünf Systeme ihre Funktion erfüllen, nur so bleibt das Ganze lebensfähig. Das was wir dann als Ganzes beobachten können, wird auch als fraktale Organisation bezeichnet. Jedes Teil und jede Ebene ist der anderen ähnlich, weil immer die fünf Systeme beobachtbar sind. Der Weg zur fraktalen Organisation läuft über das rekursive Prinzip.

Ich habe zu Stafford Beers Modell lebensfähiger Systeme auch einen „Unternehmensprüfstand“ entwickelt, das ist ein Check um zu prüfen, wie die Organisation in Bezug auf diese fünf Managementaktivitäten aufgestellt ist.

Konzentrische Kreise

Wahrscheinlich angeregt von den kreislaufförmigen Steuerungsprozessen und den selbstorganisierenden Dynamiken, die abgrenzbare Systeme in sich tragen, haben die St. Galler mit „Das neue St. Galler Management-Modell“ wieder ein mentale Organisationslandkarte vorgelegt, die der Komplexität heutiger Organisationen Rechnung trägt.

Dabei werden durchaus auch bisherige Bilder integriert. Beispielsweise ist im Zentrum das Sandwich eingebaut, sie nennen es dann Managementprozesse, Geschäftsprozesse (im Zentrum) und Unterstützungsprozesse. Dieses Sandwich wird verknüpft mit drei weiteren Ordnungsmomenten, nämlich mit Strategie, Struktur und Kultur und zwei Entwicklungsmodi, nämlich Erneuerung und Optimierung. Dieses Bild ist eingebettet in konzentrische Kreise von Interaktionsthemen wie Anliegen und Interessen, Normen, Werte und Ressourcen. Dieser konzentrische Kreis setzt sich nach außen hin in Umweltsphären fort, das sind Wirtschaft, Technologie, Natur und Gesellschaft, man könnte sagen Sphären an denen sich auch Trendforscher abarbeiten. In diese Umweltsphären sind wiederum Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Konkurrenz, Kapitalgeber, Staat, Lieferanten, Öffentlichkeit, NGOs udgl. eingebettet.

Hier wurde versucht, verschiedene Modelle in ein Modell zu integrieren. Auffällig ist, dass die Hierarchie in diesem Bild keine nennenswerte Funktion mehr spielt.

Prinzipien, Selbstorganisation, Lernen und Demokratie

Wenn man den Trend der Bilder weiter denkt, dann kann es sein, dass man letztlich in der Unternehmensdemokratie landet. Neue Bewegungen, wie die Gemeinwohlökonomie denken sich das Unternehmen demokratisch, aber nach klaren Nachhaltigkeitskriterien ausgerichtet. Ein anderes Modell ist das „Beyond Budgeting Modell“⁷, welches den Unternehmenseinheiten alle Freiheit gibt, aber einige klare Prinzipien kennt, wie z.B. das Prinzip der Wasserlinie. Dieses Prinzip besagt, dass sich eine Führungskraft oder ein Führungsteam bei risikoreichen Entscheidungen beraten lassen muss. Lässt sie sich beraten und die Entscheidung hat sich im Nachhinein als falsch herausgestellt, wird das als normales Unternehmensrisiko interpretiert. Lässt sie sich nicht beraten und die Entscheidung hat sich als falsch erwiesen, dann ist das ein Fehlverhalten. Diese Regel impliziert die Vorstellung, dass Managemententscheidungen immer erst im Nachhinein als passend oder nicht passend qualifiziert werden können, daher ist es wichtig, ausreichend darüber nachzudenken. Das bedeutet, modernes Management oder moderne Führung arbeitet mit hoher Reflexivität, das heißt Lernen.

Daher wurde in den letzten Jahren auch die lernende Organisation als Bild erfunden.

Mentale Landkarten sind „unsichtbar“, solange man darüber nicht kommuniziert. Sobald man darüber kommuniziert, regen sie die Landkarten der Gesprächspartner an und sie werden indirekt an den beobachtbaren Phänomenen der Kommunikation sichtbar. Und mit etwas Glück und bewusster respektvoller Verbundenheit können neue Landkarten gemeinsam entstehen.

Stand: November 2013

⁷ Dieses Beyond Budgeting Modell wurde von Niels Pfläging im Buch „Führen mit flexiblen Zielen“ (2006), Frankfurt/Main, anschaulich beschrieben.