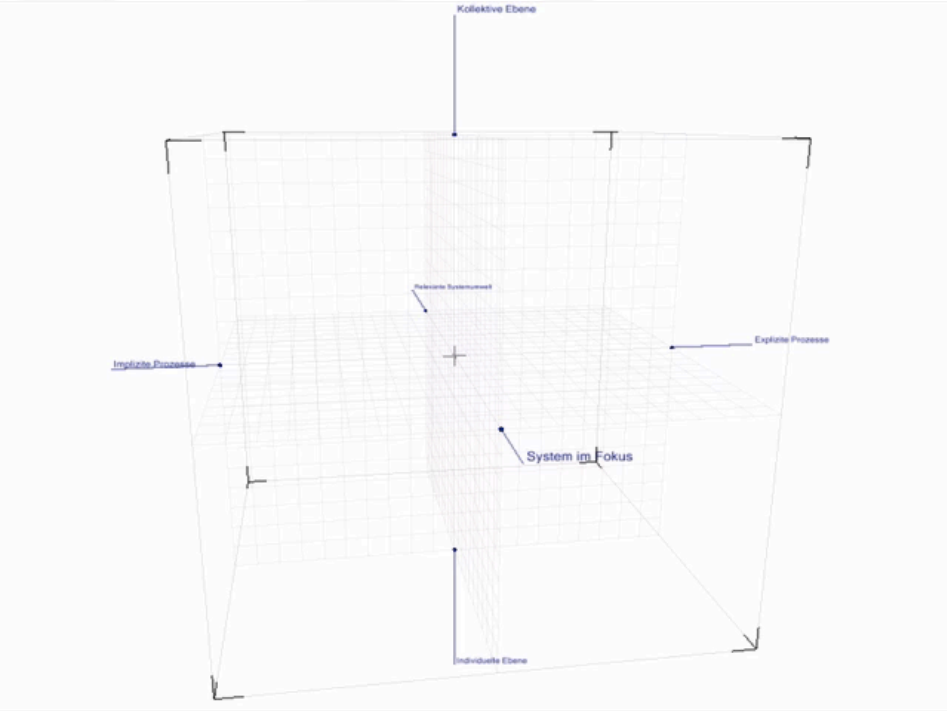
AOC

Was Organisationen zusammenhält ...



Prof. Dr. Christoph Clases

AOC Unternehmensberatung · Zürich · Berlin

Die Ausgangsthese ...

Ihre Organisation ...

eine hoch
aktuelle Organisationsform, ...

... die immer wieder neu
erfunden werden muss ...

Was Organisationen zusammen**hielt** ...

- Ziele & Visionen
- Produkte
- Werte

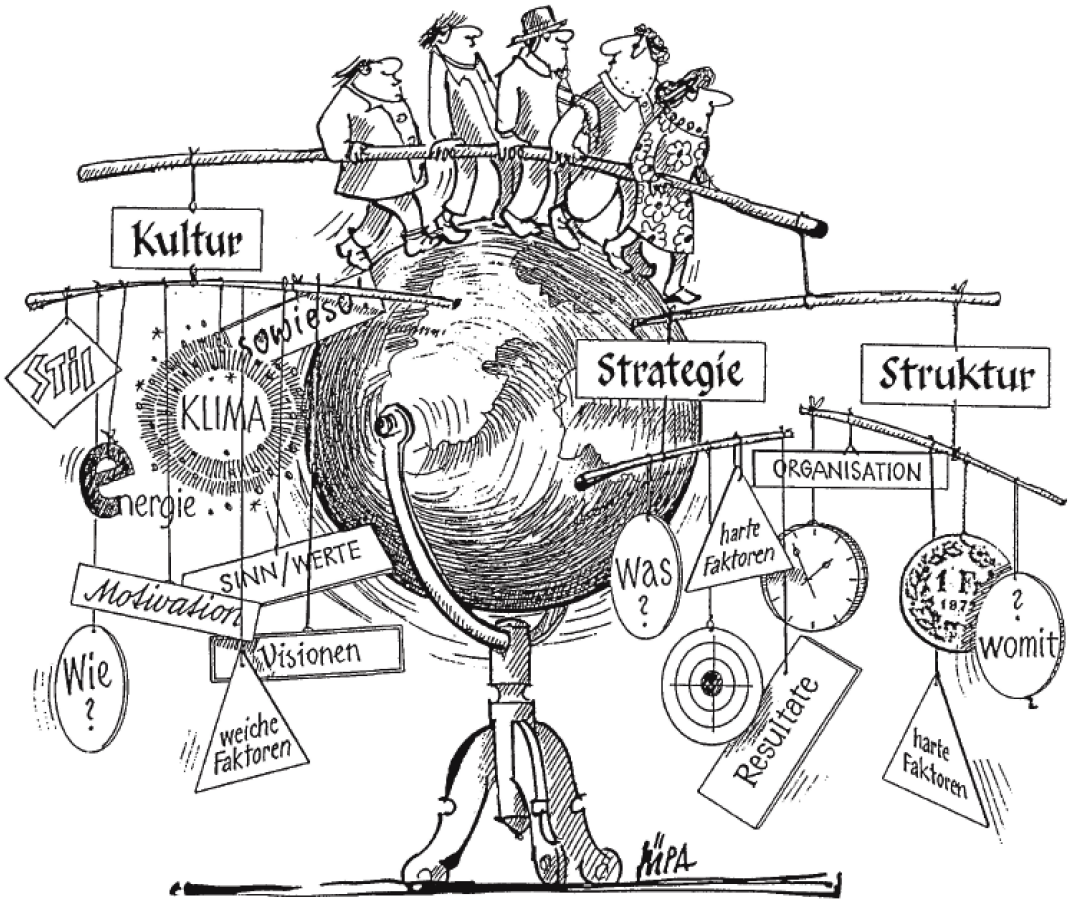
- Unter Bedingung von ...
  - Relativer Stabilität des Umfeldes
  - Klaren Grenzen und Spielregeln
  - interpersonalem Vertrauen

- ... Ergebnisse im Erfolgsfall:
  - Identifikation und Bindung
  - Zufriedenheit und Commitment
  - Leistungsbereitschaft

Was passiert ...

Verlust bekannter Ordnungsprinzipien.
Unsicherheit ist hier, um zu bleiben.

Kooperative Balance-Übungen
in einer Welt, die kontinuerlich
an **Komplexität** und
Beschleunigung
zunimmt.



Komplexität entsteht durch eine Vielzahl von miteinander in Wechselwirkung stehender Elemente, deren Verbindungen sich kontingent entwickeln und non-lineare, nicht eindeutig prognostizierbare Dynamiken erzeugen, welche nur jenseits des klassischen Ursache-Wirkungs-Denkens analysiert werden können. Ob ein kleiner Eingriff in ein komplexes System grosse Wirkungen hat oder ein grosser Eingriff keine Wirkungen im Gesamtsystem erzeugt, ist oft nicht vorhersagbar.

Was Organisationen zusammenhält ...

- Ziele & Visionen
- Produkte
- Werte

- Kontinuierliche Balance
  und reflexive Räume zwischen ...
- Zentrum und Peripherien
- Kontinuität und Innovation
- Konflikt und Vertrauen
- Strategischem und Persönlichem Sinn
- Solidarität und Verantwortung

Selbstorganisation organisieren
in netzwerkbasierter Kooperation

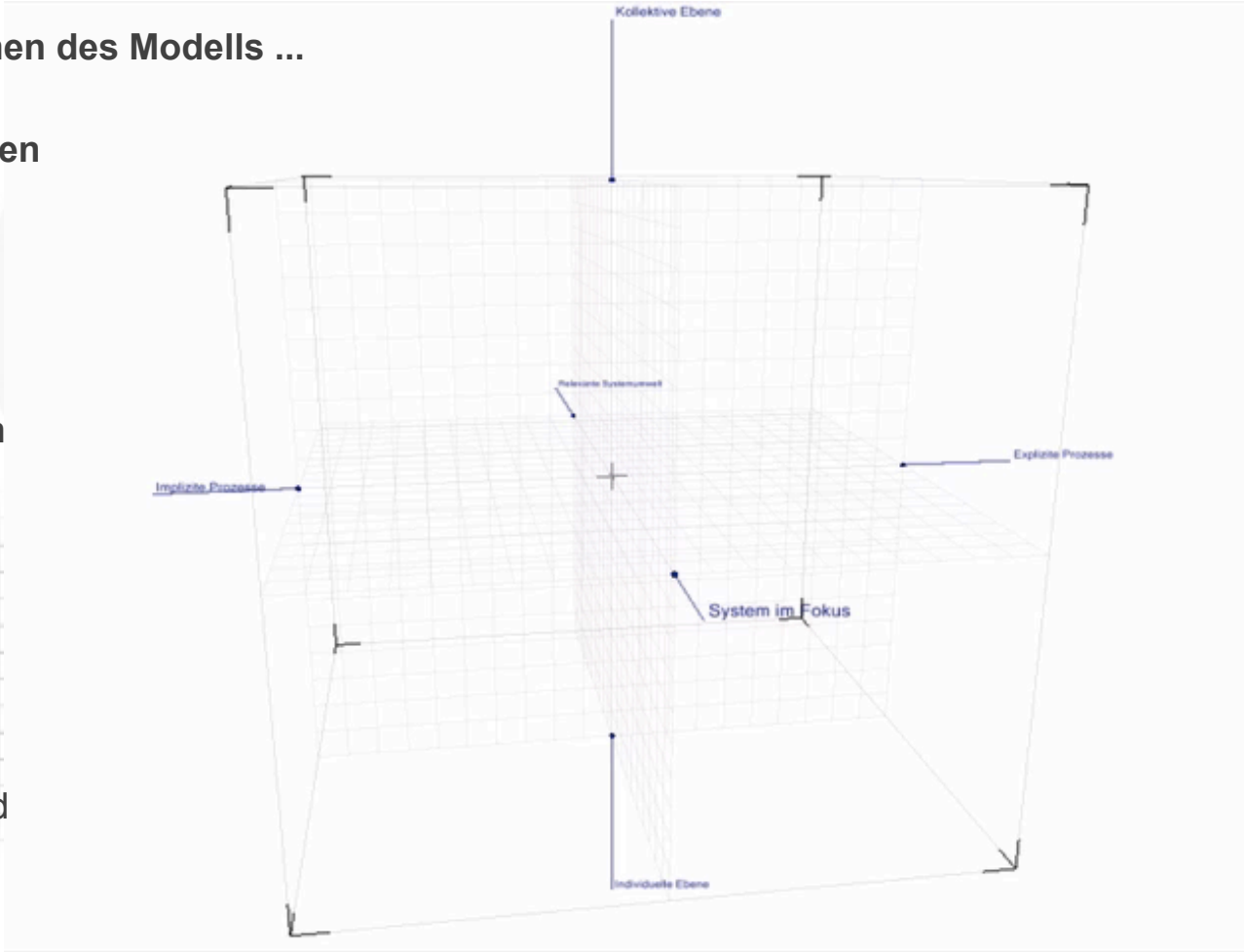
Modell der Balance-kritischen Entwicklung (BkE)

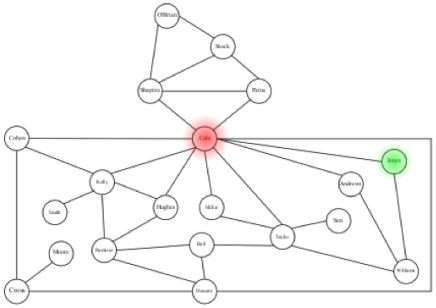
Drei generische Dimensionen des Modells ...

1. **Wahrnehmen & Bewerten**
   Balance zwischen
   impliziten und
   expliziten Prozessen

2. **Handeln & Kooperieren**
   Balance zwischen
   individuellen und
   kollektiven Prozessen

3. **Lernen & Entwickeln**
   Balance zwischen
   Innen (Systemfokus) und
   Aussen (Systemumfeld)



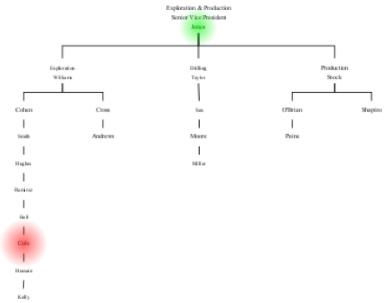


Sach- und aufgabenorientierte Problemlösungen

Soziale Einflussnahme und mikropolitische Taktiken

Netzwerkbasierte, informelle Kooperation

Systematische, formale Kooperation



Strukturen

Prozesse

Was netzwerkbasierte Organisationen zusammenhält ...

- Personale Ebene
  - Integrität und Verbindlichkeit
  - Kompetenzen erkennen und verknüpfen
- Kulturelle Ebene
  - Solidarität und Verantwortungsübernahme
  - Vertrauensbasierte Streit- und Reflexionskultur
- Formal-strukturelle Ebene
  - Klarheit über Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation
  - Autonomie und Entwicklungspotenziale für Netzwerkakteure
- Netzwerkebene
  - Verbindung von strategischem und persönlichem Sinn
  - Reflexive Netzwerkentwicklung

Prolog: Die Zentrale.

Die Zentrale weiß alles besser. Die Zentrale hat die Übersicht, den Glauben an die Übersicht und eine Kartothek. In der Zentrale sind die Männer mit unendlichem Stunk untereinander beschäftigt, aber sie klopfen dir auf die Schulter und sagen: »Lieber Freund, Sie können das von Ihrem Einzelposten nicht so beurteilen! Wir in der Zentrale ... «

Die Zentrale hat zunächst eine Hauptsorge: Zentrale zu bleiben. Gnade Gott dem untergeordneten Organ, das wagte, etwas selbständig zu tun! Ob es vernünftig war oder nicht, ob es nötig war oder nicht, ob es da gebrannt hat oder nicht –: erst muß die Zentrale gefragt werden. Wofür wäre sie denn sonst Zentrale!

Dafür, dass sie Zentrale ist! merken Sie sich das. Mögen die draußen sehen, wie sie fertigwerden! In der Zentrale sitzen nicht die Klugen, sondern die Schlauen. Wer nämlich seine kleine Arbeit macht, der mag klug sein – schlau ist er nicht. Denn wäre ers, er würde sich darum drücken, und hier gibt es nur ein Mittel: das ist der Reformvorschlag. Der Reformvorschlag führt zur Bildung einer neuen Abteilung, die – selbstverständlich – der Zentrale unterstellt, angegliedert, beigegeben wird ... Einer hackt Holz, und dreiunddreißig stehen herum – die bilden die Zentrale. Die Zentrale ist eine Einrichtung, die dazu dient, Ansätze von Energie und Tatkraft der Unterstellten zu deppen. Der Zentrale fällt nichts ein, und die andern müssen es ausführen. Die Zentrale ist eine Kleinigkeit unfehlbarer als der Papst, sieht aber lange nicht so gut aus.

Der Mann der Praxis hats demgemäß nicht leicht. Er schimpft furchtbar auf die Zentrale, zerreißt alle ihre Ukase in kleine Stücke und wischt sich damit die Augen aus. Dies getan, heiratet er die Tochter eines Obermimen, avanciert und rückt in die Zentrale auf, denn es ist ein Avancement, in die Kartothek zu kommen. Dortselbst angelangt, räuspert er sich, rückt an der Krawatte, zieht die Manschetten grade und beginnt, zu regieren: als durchaus gotteingesetzte Zentrale, voll tiefer Verachtung für die einfachen Männer der Praxis, tief im unendlichen Stunk mit den Zentralkollegen – so sitzt er da wie die Spinne im Netz, das die andern gebaut haben, verhindert gescheite Arbeit, gebietet unvernünftige und weiß alles besser.

(Diese Diagnose gilt für Kleinkinderbewahranstalten, Außenministerien, Zeitungen, Krankenkassen, Forstverwaltungen und Banksekretariate, und ist selbstverständlich eine scherzhafte Übertreibung, die für einen Betrieb nicht zutrifft: für deinen.)

Peter Panter (K. Tucholsky) in „Die Weltbühne“, 31.03.1925, Nr. 13, S. 488.