

Die Organisation der Organisation

»Vernunft wird Unsinn, Wohltat Plage«
Goethe

Mephistopheles' Aussage bezog sich zwar auf die »Rechtsgelehrsamkeit«, sie kann allzuoft aber auch auf die Strategieimplementierung in Organisationen angewandt werden. Die Strategie selbst hört sich grundsätzlich sinnvoll und vernünftig an; es wäre schließlich sehr merkwürdig, wenn die Verantwortlichen verkünden würden: »wir wollen noch schlechter werden und uns bemühen, uns unsere Existenzgrundlage so gut wie möglich zu entziehen«.

Der Teufel steckt in den Details der organisationalen Umwelt und der laufenden Organisationsgestaltung, sofern wir uns nicht bereits in einer »perfekten Welt« befinden.¹

Ich werde mich hier also auf die Organisationsgestaltung konzentrieren und davon ausgehen, dass die Strategie selbst sinnvoll und fehlerfrei ist.² Realistischerweise sind Gestaltungseingriffe erforderlich, um sie bestmöglich zu realisieren, wobei das Ergebnis der Eingriffe nicht vollständig kontrollierbar bzw. berechenbar ist.

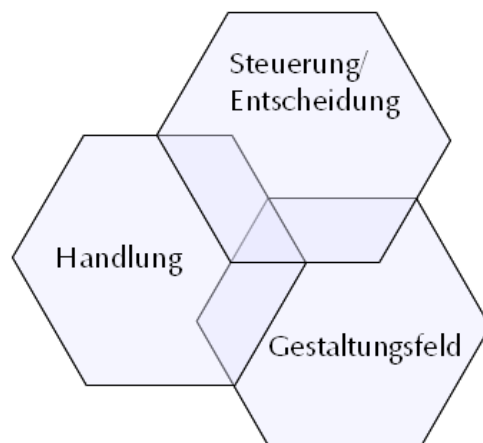
Gestaltung ist Veränderung, Management ist (hoffentlich) Gestaltung, »Change Management« ist eine Tautologie. Nur im Idealfall stellt sich das gewünschte Ergebnis »von selbst« her.³

¹ In einer perfekten Welt entspricht das organisationale »Soll« immer dem »Ist«: Gestaltungseingriffe sind nicht erforderlich (in diesem Kontext könnte man fragen, ob dann überhaupt eine Steuerungsinstanz erforderlich ist). Sie kann auch durch ex-post-Rationalisierung hergestellt werden: hier deklariert man nachträglich einfach, dass die Ergebnisse nicht besser hätten sein können. Dies gelingt umso besser, je abstrakter die Strategie formuliert war und je weniger Vergleichsmöglichkeiten gegeben sind.

² für eine Behandlung strategischer Qualität vgl. Glück, T. R.: *Blinde Flecken in der Unternehmensführung – Desinformation und Wissensqualität* bzw. Glück, T. R.: *Fraktales Management*

³ Die Spieltheorie liefert für solche Fälle eine vergleichsweise triviale Erklärung: eine stabile Lösung (»Nash-Gleichgewicht«) stellt sich ein, wenn jeder Spieler »weiß«, dass er sich nicht weiter verbessern kann, wenn er sich gemäß ebendieser Lösung verhält. Fazit: ein Gleichgewicht stellt sich ein, wenn es sich einstellt. Solche stabilen Lösungen können der Organisationsstrategie diametral widersprechen, und es können auch mehrere derartiger Lösungen existieren. Außerdem gibt es Spiele ohne Ergebnis (ein einfaches Beispiel ist »Schnick Schnack Schnuck« bzw. »Stein, Schere, Papier«), die sogar in »Halteprobleme« münden können (vgl. Glück, T. R.: *Das Letzte Tabu*). Tatsächlich stellen viele organisationale Aspekte nichts anderes als mehr oder weniger gut legitimierte Halteprobleme dar.

Im Rahmen der Organisationsgestaltung lassen sich folgende grundlegenden Aspekte unterscheiden:⁴



Die Steuerungsinstanz entscheidet, welcher Veränderungseingriff (Handlung) bezüglich des Gestaltungsfeldes ausgeführt wird. Beim Gestaltungsfeld kann es sich um die Organisation selbst handeln und/oder um ihre Umwelt: es reagiert realistischerweise nichttrivial auf Gestaltungseingriffe und lässt sich durch statische bzw. dynamische Gleichgewichte charakterisieren.⁵

Im einfachsten Fall sind alle Aspekte integriert: die Steuerung entscheidet über eigene Handlungen betreffend sich selbst, was den Wirkungsgrad entsprechend auch auf sich selbst und die eigenen Möglichkeiten beschränkt.⁶

Arbeitsteilung ermöglicht eine Disintegration und erweitert (zumindest potentiell) den Gestaltungsraum, kann und wird aber auch neue Probleme erzeugen – mit der Erweiterung der organisationalen Möglichkeiten treten neue Gestaltungshindernisse auf. Idealerweise übersteigen die Vorteile einer Arbeitsteilung deren Nachteile: Die wesentliche Herausforderung der Organisationsgestaltung liegt in der Handhabung ebendieser Barrieren, welche erhebliche Auswirkungen auf die Kosten, Durchlaufzeiten und Qualität der organisationalen Leistungserstellung haben und damit auf den Fortbestand der Organisation.

Hier lassen sich generell physische und normative Grenzen unterscheiden, welche sich auch gegenseitig beeinflussen können.

⁴ die Graphik soll maßstabsunabhängige Mengendiagramme darstellen entspr. der dualen Interpretation des Wissensfraktals in Glück, T. R.: Blinde Flecken in der Unternehmensführung – Desinformation und Wissensqualität

⁵ Jeder Zustand, der besteht, tut dies deshalb, weil er eben unterstützt wird, sonst hätte er sich nicht eingestellt. Die Unterstützung muss dabei nicht vernünftig sein, sondern kann auf Zufall, »historischen« Pfadabhängigkeiten oder auch einfach nur auf Dummheiten beruhen. Die Dummheiten können ihrerseits als Klugheiten getarnt und somit relativ schwer zu erkennen sein, was im Folgenden näher erläutert wird.

⁶ Wenn im Folgenden die Rede von »Wirksamkeit« ist, ist damit eine wertschöpfende Wirksamkeit im Sinne der Strategie gemeint (Werte können auch wirksam vernichtet werden).

Physische Barrieren resultieren im Wesentlichen aus Komplexitäts- bzw. Informationsdifferenzen⁷ zwischen den organisationalen Einheiten. Weder Information noch Informationsverarbeitungsvermögen sind gleichverteilt, was nicht zuletzt eine notwendige Bedingung für gezielte Wertschöpfung darstellt.⁸ Als hinreichende Voraussetzung sollten dann »nur noch« die richtigen Informationen gegeben sein.⁹

Naturgemäß begrenzte Kapazitäten erfordern rationale Ignoranz und insbesondere keine Verschwendung von Ressourcen an nutzlose Redundanzen. Einstein soll gesagt haben »I never waste memory on things that can be stored and retrieved from elsewhere«, was mit leistungsfähigen Computern einerseits immer einfacher wird, andererseits immer höhere Anforderungen an die Entscheidungskompetenz ihrer Nutzer stellt.

Quantität ist nicht Qualität, und auch schon lange vor der Computerrevolution wurde »getretener Quark [... nur] breit, nicht stark« (Goethe). Durch Kombinatorik lässt sich aus wenigen Basiselementen fast beliebig viel Komplexität generieren.¹⁰

So ist es beispielsweise nicht schwierig, viel Text mit wenig Informationsgehalt zu erzeugen, der umgekehrte Weg ist ungleich anspruchsvoller.¹¹ Die Informationstechnologie bietet mittlerweile beliebig viele und schnelle Möglichkeiten, sogar »Poesie« aus Versatzstücken zu erzeugen, und das maschinelle »Quaksprech« (Orwell) ist vom menschlichen kaum noch zu unterscheiden.¹²

Als originelles, anschauliches Beispiel für dergestalt aufgeblasene Redundanz sollen Raymond Queneaus hunderttausend Milliarden(!) verschiedene Gedichte dienen, die auf nur 10 Buchseiten mit je einem vierzeiligen Sonett Platz finden: die einzelnen Seiten sind unter jeder Sonettzeile so eingeschnitten, dass sich jede Zeile mit den Zeilen einer anderen Seite zu einem neuen Sonett kombinieren lässt. Queneau berechnete, dass mehr als eine Milliarde Jahre zum Erfassen aller auf den zehn Seiten enthaltenen Gedichten erforderlich wären, wenn man nur eine Minute zum Lesen und Umblättern eines Gedichtes benötigt und sich an 200 Tagen im Jahr 8 Stunden lang nichts Anderem widmet.

⁷ Komplexität ist informationstheoretisch nichts anderes als ein Maß für den Informationsgehalt (bei dynamischer Interpretation lassen sich auch die Informations- bzw. Reaktionsgeschwindigkeit, also die Informationsflüsse darunter subsumieren)

⁸ ein Überschuss an Komplexität ist grundsätzlich wünschenswert, vgl. Glück, T. R.: Rationalität und Rationalisierung. Heinz von Foersters »ethischer Imperativ« fordert ausdrücklich, so zu handeln, dass mit der Handlung neue Alternativen entstehen (also die Komplexität des Systems zu erhöhen), Ashby's law unterstellt zumindest »korrespondierende Komplexität« als Voraussetzung für die Steuerung eines Systems.

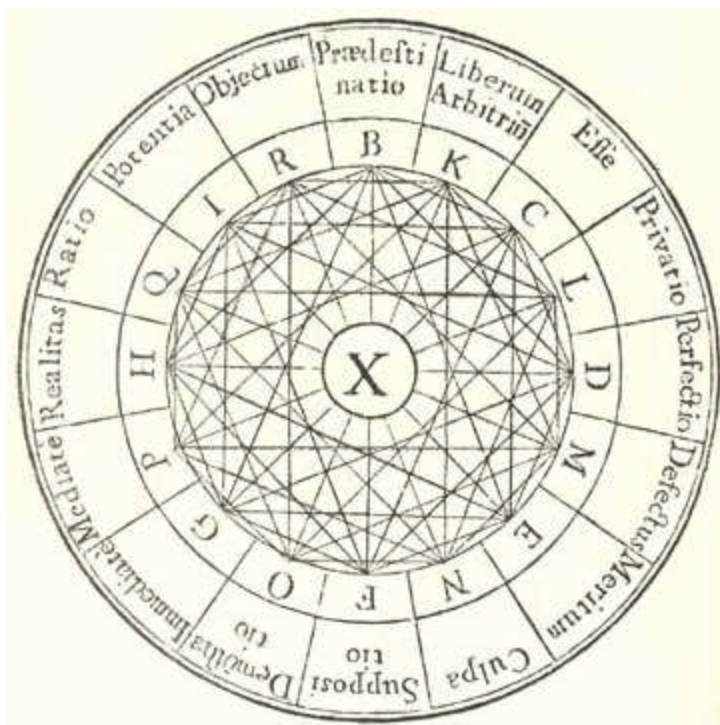
⁹ »wie viele Dinge gibt es doch, die ich überhaupt nicht brauche« (Goethe)

¹⁰ Dabei finden sich je nach Erkenntnishorizont der Rezipienten regelmäßig genug Bewunderer selbst für den größten Unsinn, und kaum etwas wäre nicht in der Lage, ein memetisches Eigenleben zu entwickeln.

¹¹ »Any intelligent fool can make things bigger, more complex and more violent. It takes a touch of genius – and a lot of courage – to move in the opposite direction.« (Einstein)

¹² Der Priester und Kybernetiker H. R. Rapp bemerkte, dass »von einem hochdifferenzierten Automaten vermutet wird, er könne Gedanken und auch Gefühle haben, ist weniger bedrückend als die offenkundige Tatsache, daß es Menschen gibt, die nicht denken und keine Gefühle haben«.

Der mallorquinische Adlige Raimundus Lullus entwickelte im 13. Jahrhundert ein frühes generisches System, das in der Lage sein sollte, »alle Wahrheiten des christlichen Glaubens« zu erzeugen; die folgende Graphik zeigt ein Beispiel:



Ramon Llull brachte es auf ca. 265 Werke bei schätzungsweise 27.000 Seiten Umfang, was nicht zuletzt seiner Methode geschuldet sein dürfte. Seine Leistung besteht weniger in der schieren Menge erzeugten Textes als vielmehr in der intelligenten Kompression von Komplexität in ein einfaches Basismodell mit enormem potentiellen Informationsgehalt.¹³

Obwohl solche generischen Modelle fast beliebig viel Information zu enthalten scheinen, erfordern sie aber eben auch das Verständnis zur adäquaten »Genese« ebendieser Information und ausreichende Entscheidungskompetenz, um keine Zeit mit der Erzeugung irrelevanter Ergebnisse zu verschwenden.¹⁴

Letztlich ist nicht immer gewährleistet, dass die Ergebnismenge überhaupt ein *passendes* Ergebnis enthält: Eine Schwalbe macht noch keinen Frühling, ein intelligentes Basissystem alleine gewährleistet noch keine intelligente Organisation.

So wird ein organisationales Berichtswesen, das Komplexitätsaspekte nicht adäquat berücksichtigt, zu einer Quelle für eigendynamische Aufblähung und Unwirksamkeit, bis hin zur wirksamen Fehlsteuerung der Organisation. Je mehr sich die Steuerung auf Surrogate (von Surrogaten...) verlässt, je mehr Lücken und Inkonsistenzen die »organisa-

¹³ Llull gilt als ein Begründer der künstlichen Intelligenzforschung: Seine *Ars compendiosa inveniendi veritatem* (kurzgefasste Kunst der Wahrheitsfindung) kann als historisch erster »Denkautomat« interpretiert werden.

¹⁴ s. a. Glück, T. R.: Möglichkeiten und Grenzen des Information Security Management

tionale Wahrnehmungsinstanz« aufweist, desto mehr Schattenorganisationen und demzufolge Wirksamkeitsverluste entstehen in Konkurrenz zur eigentlich intendierten Organisation: Steuerung und Implementierung laufen voneinander entkoppelt ab (sind aber dabei i.d.R. zumindest pro forma aufeinander abgestimmt).

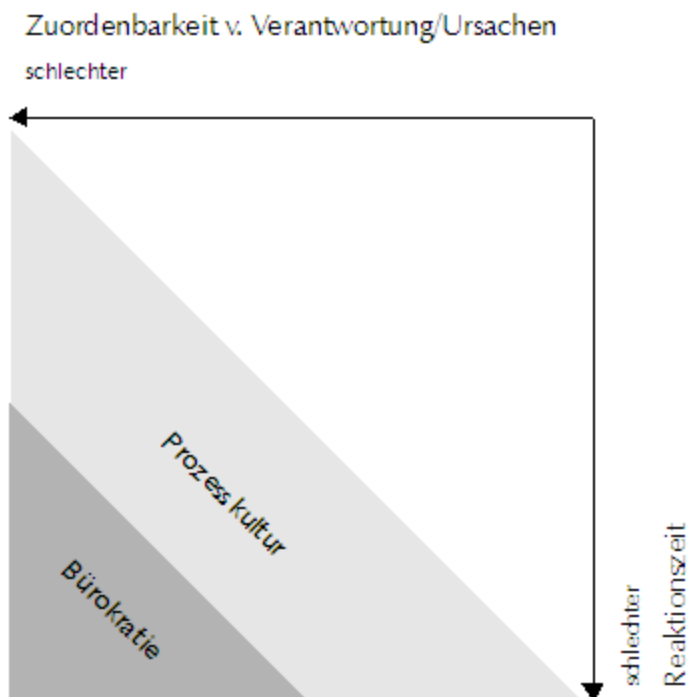
Die folgende »Problemschöpfungsgeschichte« gibt den Sachverhalt beispielhaft-verkürzt und etwas weniger wissenschaftlich wieder:¹⁵

In the beginning was the Plan.
And then came the Assumptions.
And the Assumptions were without form, and void.
And the Plan was without substance.
And darkness was on the face of the Workers.
And the Workers spoke amongst themselves, saying,
»This is a crock of shit and it stinks.«
And the workers went unto their Supervisors and said,
»It is a pail of dung, and we can't live with the smell.«
And the Supervisors went unto their Managers, saying,
»It is a container of excrement, and it is very strong, such that no one may abide it.«
And the Managers went unto their Directors, saying,
»It is a vessel of fertilizer, and no one may abide its strength.«
And the Directors spoke amongst themselves, saying to one another,
»It contains that which aids plant growth, and it is very strong.«
And the Directors went unto the Vice Presidents, saying,
»It promotes growth, and it is very powerful.«
And the Vice Presidents went to the President, saying unto him,
»This new plan will actively promote the growth and vigor of the company with very powerful effects.«
And the President looked upon the Plan and saw that it was good.
And the Plan became Policy.
And that is how shit happens.

Wenn Entscheidungen bzw. Wirkungen nicht adäquat nachvollzogen werden können und Rückmeldungen auf Handlungen erst sehr spät (wenn überhaupt) zur Verfügung stehen, sprechen Deal und Kennedy neutral bis euphemistisch von einer »Prozesskultur«; die Extremausprägung kennt man auch unter der Bezeichnung »Bürokratie«:¹⁶

¹⁵ Diese Geschichte kursiert seit geraumer Zeit in unterschiedlichen Formen im WWW, Urheber unbekannt

¹⁶ ohne vernünftige Information kann es keine stringente Ergebnisorientierung und keine vernünftige Ergebnismessung geben: an Stelle des Wirkungsgrades tritt die Höhe des (womöglich nutzlos verbrannten) Budgets als Statusindikator; wer das größte Budget hat, leitet das wichtigste Projekt bzw. die bedeutendste Struktureinheit.



Wirksamkeitsverluste aufgrund physischer Barrieren führen zu Kosten-, Zeit- und Qualitätsproblemen und gefährden damit grundsätzlich die (Über)Lebensfähigkeit der Organisation, auch wenn substantielle Reserven den »Sturz aus dem 10. Stockwerk« (Keynes) verzögern mögen.¹⁷ Je mehr Prozesskultur sich durchsetzt, desto eher muss aus Governance-Perspektive und Sicht der Unternehmensführung strenggenommen Organisationsversagen unterstellt werden.

Die Lösung des Problems erfordert ein konsistentes, nachvollziehbares und idealerweise »vollständiges«¹⁸ Meßsystem unter Berücksichtigung von Interdependenzen, sowie Steuerungseingriffe auf tatsächlich entscheidungsrelevanter Ebene.

Industrielles Qualitätsmanagement setzt unmittelbar bei der Produktion an, also so nah wie möglich an der Handlung: spätere Korrekturen und Folgeschäden sind i.d.R. ungleich teurer und schwerer zu beheben. Ein

¹⁷ Der Puffer bzw. die Stärke einer Organisation kann auch bspw. in der schlechten Information ihrer Kunden beruhen. Nicht wenige Märkte beruhen einfach nur auf Irrationalität.

¹⁸ Über je mehr Ebenen hinweg gesteuert wird, desto wichtiger wird eine Komplexitätsreduktion ohne relevante Informationsverluste. Im Idealfall ist die Steuerung maßstabsunabhängig konzipiert. Carl von Clausewitz schreibt, die Strategie entwirft ein Ziel, »und an dieses Ziel knüpft sie die Reihe der Handlungen an, welche zu demselben führen sollen [...] Da sich alle diese Dinge meistens nur nach Voraussetzungen bestimmen lassen, die nicht alle zutreffen, eine Menge anderer, mehr ins Einzelne gehender, Bestimmungen sich aber gar nicht vorher geben lassen, so folgt von selbst, daß die Strategie mit ins Feld ziehen muß, um das Einzelne an Ort und Stelle anzuordnen und für das Ganze die Modifikationen zu treffen, die unaufhörlich erforderlich werden. Sie kann also ihre Hand in keinem Augenblick von dem Werke abziehen. Daß man dies [...] nicht immer so gesehen hat, beweist die frühere Gewohnheit, die Strategie im Kabinet zu haben und nicht bei der Armee«.

Qualitätsmanagement in entscheidungs- und wissensintensiven Bereichen ist erheblich anspruchsvoller. Wo die Produktionsfaktoren aus Information bestehen, die Werkzeuge informationsbasiert sind und die Ergebnisse wiederum Informationen darstellen, folgt aus Desinformation nur noch mehr Desinformation: garbage in, multiplied garbage out.

Eine Konzentration auf quantifizierte Messgrößen ist als Problemlösung nicht hinreichend:¹⁹ Organisation ist ein Qualitätsproblem noch lange vor Quantifizierung. Quantifizierung setzt die Definition einer zu zählenden Einheit voraus, und die Identifikation dieser Maßeinheit ist nur trivial, wenn es sich dort wiederum nur um Zahlen handelt.

Die Abbildung der organisationalen Wirklichkeit im Meßsystem kann nur so gut sein wie seine Konstruktion, die Erfassung nur so gut wie der Erfasser, die Verarbeitung nur so gut wie der Verarbeiter. Deren Entscheidungskompetenz (bzw. »Komplexitätspotential«)²⁰ stellt eine physische Obergrenze für das erreichbare Ergebnis dar, und nur durch die Zuordnung einer formalen Rolle wird diese Grenze noch nicht verschoben. Die Entscheidungskompetenz muss nicht zwingend auch der Entscheidungskompetenz entsprechen, insbesondere wenn diese kein vorrangiges Kriterium bei der Rollenbesetzung war.²¹

Die persönlich-physische Barriere lässt sich (mit Einschränkungen) durch externen Beratungseinkauf überwinden. Der Beratungsmarkt bedient jedoch grundsätzlich jeden Bedarf (*pecunia non olet*) und folgt mitunter ganz eigenen Anreizsystemen.²² Macchiavelli geht sogar soweit zu unterstellen, dass man nur gut beraten werden kann, wenn man selbst weise ist.

¹⁹ Nach Disraeli gibt es drei Arten von Lügen: Lügen, verdammte Lügen und Statistiken.

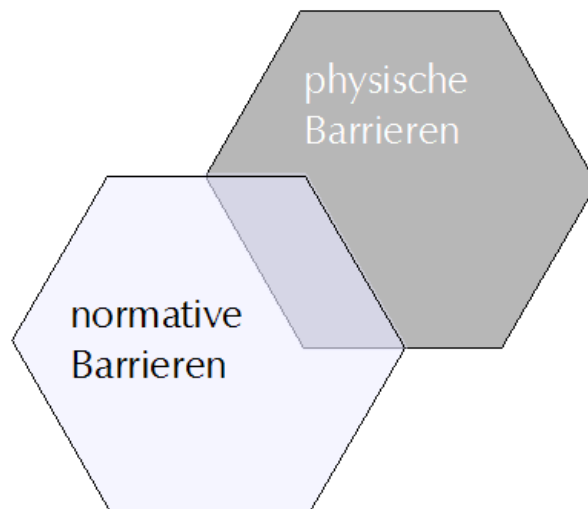
²⁰ Komplexität ist relativ und sieht »von unten« zwangsläufig wie Kompliziertheit aus, weshalb es letztlich keine Surrogate für »korrespondierende Komplexität« geben kann. Was die Leute nicht verstehen, gilt ihnen als kompliziert (ebenso wie derjenige, der es ihnen vermitteln möchte), was sie sich nicht vorstellen können oder in der Praxis noch nicht erlebt haben, gilt ihnen als »theoretisch« oder »abstrakt«. Die intelligentesten generischen Konzepte sind mithin am schwersten vermittelbar, während sich eigentlich ungeeignete, schlechte Lösungen relativ einfach durchsetzen.

²¹ Jede evtl. Ähnlichkeit mit lebenden Personen ist rein zufällig, ansonsten s.a. Parkinsons Injektivitäts-Analyse bzw. sein »law of triviality«: in Entscheidungsgremien verhält sich die Zeit, die auf die Diskussion eines Tagesordnungspunktes verwendet wird, indirekt proportional zu seiner monetären Bedeutung: es wird eher das diskutiert, von dem die Anwesenden etwas zu verstehen glauben, und weniger das, was zwar wichtiger, aber weniger verständlich ist.

²² dies lässt sich relativ leicht durch eine »historische« Analyse von Management-Moden und der diversen Meinungswechsel-Dich-Spiele einschlägiger Autoren nachvollziehen. Wenn der Prämissenkomplex passt oder entsprechend vage ist, lässt sich auch der größte Unsinn gut begründen, und auch die öffentlich-rechtliche Forschung ist durchaus nicht frei von Irrtümern (vgl. Glück, T. R.: Das Letzte Tabu; für einen näheren unterhaltsamen Blick hinter die Kulissen der institutionalisierten Innovationsentwicklung empfehle ich Vischer, D.: Plane Deinen Ruhm). Shakespeare schrieb, es gibt mehr zwischen Himmel und Erde, als sich die Schulweisheit träumen lässt. Lichtenberg ergänzte, es gibt auch mehr in der Schulweisheit, als Himmel und Erde sich träumen lassen.

Komplexität (als Maß für den Informationsgehalt bzw. die Varietät eines Systems) ist nichts, das man aus Sicht der Unternehmensführung reduzieren müsste: sie ist insbesondere im Kontext der globalisierten Wissensökonomie bereits deutlich reduzierter als dies wünschenswert wäre.

Die in der organisationalen Praxis häufig geäußerte Forderung nach Komplexitätsreduktion ist sinnvollerweise als Reduktion nutzloser Redundanzen sowie schädlicher Abhängigkeiten zu interpretieren, welche sich vor allem als *normative Barrieren* manifestieren und über die physischen Barrieren hinaus weitere »geistige Behinderungen« der Organisation auslösen.



Während sich physische Barrieren auf fehlende oder fehlerhafte Information(sverarbeitung) zurückführen lassen, handelt es sich bei normativen Barrieren um Ziel- und Bewertungskonflikte, welche gegen die Organisationsstrategie wirken und erhebliche Komplikationen verursachen.

Nihil fit sine causa – alles, was besteht, wird auch unterstützt, ansonsten hätte sich etwas anderes durchgesetzt. Für den Status Quo ist es eher nachrangig, ob diese Unterstützung auf Dummheit, rationalem Kalkül oder Emergenz²³ beruht.

Für seine Veränderung ist es andererseits durchaus von Bedeutung, ob Veränderungswiderstände nur auf einer prinzipiellen Verunsicherung durch das Neue oder auf konfligierenden Zielen bzw. Werten beruhen.

Der erste Fall ist vergleichsweise einfach durch kommunikationspolitische Maßnahmen handhabbar.

Im zweiten Fall wird der Status Quo, und sei er noch so fehlerhaft, durch positive Bewertungen mitgetragen: Zumindest lokal gilt als wünschenswert, was der globalen Strategie letztendlich widerspricht.²⁴

²³ Zur Emergenzdiskussion vgl. Glück, T. R.: Möglichkeiten und Grenzen des Information Security Management

²⁴ wenn wir davon ausgehen, dass die Strategie selbst fehlerfrei ist (s.o.), ist dieser Fall also aus Sicht der Organisation nicht wünschenswert.

Traduttore – traditore: die »globale Rationalität« der Strategie ist gewöhnlich übersetzungsbedürftig²⁵ bzw. bemisst sich nach Größen, welche abhängige Variablen der Organisationstätigkeit darstellen (z.B. »Gewinn«, »Marktposition«, etc.).

Bei der Übersetzung können zufällige²⁶ oder willkürliche Fehler auftreten, sie kann mit »lokalen Rationalitäten« kollidieren oder zugunsten lokaler Kalküle beeinträchtigt werden. Diese Beeinträchtigungen können durch Delegation auch aus Governance-Perspektive legitimiert sein – wenn Verantwortung delegiert wurde und Ergebnisse nicht nachvollzogen werden (können), müssen sie wohl oder übel als erwünscht gelten: wer zahlt, bestimmt letztendlich,²⁷ und man kann kaum jemandem übelnehmen, dass er sich in seinem Kontext rational verhält, sofern dies im Rahmen des organisationalen Regelkontext erfolgt.

Ebenso wie der organisationalen Entscheidungskompetenz physische Grenzen gesetzt sind, gibt es auch kaum Surrogate für ein sinnvolles Anreiz- und Steuerungssystem.

Der Weg des geringsten Widerstands durch quasi-verordnete Identifikation mit abstrakten Werten bei »Komplexitätsunterschuss« wirkt im Idealfall nur symbolisch: man kann nicht gleichzeitig trivialisiert sein und Probleme lösen, welche außerhalb des eigenen Lösungsraumes liegen. Nichtsdestotrotz erfreuen sich einschlägige, institutionalisierte »Organisations- und Personalentwicklung« und entsprechende »Evaluationen« in fortgeschrittenen Prozesskulturen großer Beliebtheit.

Mundus vult decipi, ergo decipiatur: je nach Qualität des organisationalen Steuerungssystems kommt es zur mehr oder weniger kreativen Nutzung von Lücken und Interpretationsspielräumen und folglich zur fortschreitenden Wucherung von organisationalen »Biotopen«, welche de jure nahtlos der Strategie folgen, de facto aber davon weitgehend entkoppelt sind und ihre Umsetzung behindern.

Hier lassen sich strukturelle und prozessual-funktionale Abhängigkeiten unterscheiden, welche i.d.R. in engem Zusammenhang stehen. So bemerkte Parkinson in seinem ersten Gesetz beispielsweise, dass Vorgesetzte danach streben, die Anzahl an Untergebenen (nicht an Rivalen) zu erhöhen und dazu neigen, sich gegenseitig selbst zu beschäftigen. Inflationäres Wachstum ist deutlich schneller und einfacher zu bewerkstelligen als substantielles und hat durchaus positive Effekte auf die Führungsspanne. Sofern bezüglich Leistungsbeziehungen zwischen organisationsinternen Einheiten Kontrahierungszwang besteht und dabei der »Umsatz« ein Erfolgskriterium darstellt, werden die Erfolge auch noch umso größer, je langsamer und schlechter gearbeitet wird. Jede Fehlerkorrektur und jeder Anpassungsbedarf sichert und erweitert lokale Speckgürtel auf Auftrag-

²⁵ wenn das nicht so wäre, wäre der »Dienst nach Vorschrift« auch kein »Arbeitskampfmittel«

²⁶ Auch aus gut Gemeintem kann sehr Schlechtes resultieren; nach Watzlawick schlägt ein zuviel des Guten regelmäßig in Böses um, vgl. a. die Enantiodromie-Diskussion.

²⁷ nachdem alle Reserven verbraucht sind, ist das bei wirkungsloser Governance im Zweifel nur noch der Kunde: wenn infolge der empirischen Wirksamkeitsverluste der Preis zu hoch bzw. die Leistung zu unattraktiv wurde, weil die Organisation der Organisation nur noch »taxonomisch« effizient ist, dann zahlt der Markt eben nicht mehr.

nehmer- sowie Auftraggeberseite: Schlechtleistung wird im Extremfall zur wesentlichen Existenzgrundlage.

Prozessoptimierungsinitiativen und Verbesserungsprojekte ändern daran wenig und münden allenfalls in ein nur-formalistisches Qualitätsmanagement, wenn die grundlegende Problemstellung ungelöst bleibt: im besten Fall verpufft nur das Projektbudget weitgehend wirkungslos, im schlechtesten Fall werden darüber hinaus auch die Weichen so gestellt, dass künftig noch größere Schäden für die Gesamtorganisation resultieren.

Der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg ist Vollwaise: Mit zunehmender Schlechtleistung steigt das Risiko, dass dies auch aufgedeckt wird. Diesem kann durch elaborierte Verantwortungsabwehrverfahren begegnet werden, damit auch Misserfolge sich auf mehrere Schultern verteilen lassen und evtl. Kritik keinen spezifischen Ansatzpunkt findet: Pfusch muss nicht mehr im Alleingang, sondern kann kollektiv vertuscht bzw. sogar legitimiert werden.²⁸

Bereits bloßes Wissen kann Verantwortung implizieren, und wer etwas entscheidet, ist grundsätzlich auch dafür verantwortlich. Verantwortungsabwehr setzt normalerweise hier an und lässt sich durch kollektive Bewertungs- und Entscheidungsregeln institutionalisieren, woraus als Nebeneffekt weitere geistige Behinderungen der Organisation folgen: was wird wie im Entscheidungsprozess durch wen berücksichtigt? So kann beispielsweise bereits die Forderung einer Mehrheitsentscheidung bei entsprechender Gremienzusammensetzung erhebliche Beeinträchtigungen nach sich ziehen:

Was ist die Mehrheit? Mehrheit ist der Unsinn.
Verstand ist stets bei wen'gen nur gewesen. [...]
Man soll die Stimmen wägen und nicht zählen.
Der Staat muß untergehn, früh oder spät,
wo Mehrheit siegt und Unverstand entscheidet.
Schiller, Demetrius

Parkinson geht in seiner Comitology noch nicht einmal so weit, qualitative Unterschiede zu berücksichtigen: sein Ineffizienzkoeffizient entspricht einfach nur der Anzahl der an einer Entscheidung Beteiligten, ab welcher völlige Unwirksamkeit gegeben ist.²⁹

Dabei können sich Nichtentscheidungen noch nachteiliger auswirken als Fehlentscheidungen. Parkinsons »Law of delay« lautet »delay is the deadliest form of denial«: ein Entscheidungsaufschub paralyisiert und verhindert mitunter am nachhaltigsten, weil er auch alle abhängigen Entscheidungen sowie mögliche Reaktionen auf die Entscheidung aussetzt.

²⁸ Dabei lösen Vertuschungen grundsätzlich Pfadabhängigkeiten aus. Ein Beispiel sind die berühmten gemeinsamen Leichen im Keller, die auch ansonsten ungewollte Beziehungen sehr lange stabilisieren helfen und sich nicht notwendigerweise produktiv auf das Organisationsinteresse auswirken.

²⁹ nach seiner nicht ganz ernstgemeinten Analyse von Regierungskabinetten liegt die sinnvolle Anzahl zwischen 3 und 21, bei mehr als 21 beginnt der organisationale Untergang.

Die genannten Beispiele mögen sich dann vergleichsweise positiv auswirken, wenn als Alternative tatsächlich nur sehr schlechte Entscheidungen zu erwarten sind.³⁰

Der aus Governance-Perspektive vorzuziehende Weg besteht in vernünftigem Organisationsdesign, das personelle, strukturelle, funktionale und prozessuale Aspekte konsistent in das Steuerungssystem integriert und damit physische und normative Barrieren so gut wie eben möglich vermeidet.

Eine ebenso treffsichere wie unterhaltsame beispielhafte Beschreibung des Zusammenwirkens physischer und normativer Restriktionen findet sich in Parkinsons Aufsatz zur »organisationalen Injelitis«, wenn man Inkompetenz als eine zentrale physische, jealousy als eine zentrale normative Barriere interpretiert (Hervorhebungen durch mich):

»We find everywhere a type of organization [...] in which the higher officials are plodding and dull, those less senior are active only in intrigue against each other, and the junior men are frustrated or frivolous. Little is being attempted. Nothing is being achieved. [...] It is the result, admittedly, of a disease, but of a disease that is largely self-induced. [...] It is the *disease of induced inferiority, called Injelitis [...] and the diagnosis is far easier than the cure.* [...]

The first sign of danger is represented by the appearance in the organization's hierarchy of an individual who combines in himself a high concentration of incompetence and jealousy. [...] The two elements fuse, producing a new substance that we have termed »injelitance.« [...] The specialist who observes this particular mixture of failure and ambition will at once shake his head and murmur, »Primary or idiopathic injelitance.« The symptoms, as we shall see, are quite unmistakable. [...] The injelitant individual is easily recognizable [...] from the persistence with which he struggles to eject all those abler than himself, as also from his resistance to the appointment or promotion of anyone who might prove abler in course of time. He dare not say, »Mr. Asterisk is too able,« so he says, »Asterisk? Clever perhaps – but is he sound?«^[31] I incline to prefer Mr. Cypher.« He dare not say, »Mr. Asterisk makes me feel small,« so he says, »Mr. Cypher appears to me to have the better judgment.« Judgment is an interesting word that signifies in this context the opposite of intelligence; it means, in fact, doing what was done last time. So Mr. Cypher is promoted and Mr. Asterisk goes elsewhere. The central administration gradually fills up with people stupider than the chairman, director, or manager. If the head of the organization is second-rate, he will see to it that his immediate staff are all third-rate; and they will, in turn, see to it that their subordinates are fourth-rate. There will soon be an actual competition in stupidity, people pretending to be even more brainless than they are. [...]

³⁰ Oder auch bei Diskrepanz von Verantwortlichkeit und Steuerungsmöglichkeiten, was aber eher einen grundlegenden organisationalen Fehler als eine plausible Rechtfertigung darstellt.

³¹ Vgl. Nietzsche: »Er mißfällt mir.« – Warum? – »Ich bin ihm nicht gewachsen.« – Hat je ein Mensch so geantwortet?« An anderer Stelle: »Wenn die Verlogenheit um jeden Preis das Wort ›Wahrheit‹ für ihre Optik in Anspruch nimmt, so muss der eigentlich Wahrhaftige unter den schlimmsten Namen wiederzufinden sein.«

Cases of recovery are rare. [...] It now remains to show by what symptoms its presence can be detected. [...] Only a low standard is desired and one still lower is acceptable. The directives issuing from a second-rate chief and addressed to his third-rate executives speak only of minimum aims and ineffectual means. A higher standard of competence is not desired, for an efficient organization would be beyond the chief's power to control. [...] Third-rateness has become a principle of policy. [...]

The *secondary stage* is recognized by its chief symptom, which is smugness. The aims have been set low and have therefore been largely achieved.^[32] [...] Smugness reveals itself in remarks such as this: [...] »We rather distrust brilliance here. These clever people can be a dreadful nuisance, upsetting established routine and proposing all sorts of schemes that we have never seen tried. We obtain splendid results by simple common sense and teamwork.«^[33]

The *tertiary and last stage* of the disease is one in which apathy has taken the place of smugness. [...]

It would be premature, no doubt, to discuss any possible treatment in detail, but it might be useful to indicate very generally the lines along which a solution might be attempted. Certain principles, at least, might be laid down. Of such principles, the *first* would have to be this: a diseased institution cannot reform itself. [...]

The *second principle* we might lay down is this, that the primary stage of the disease can be treated by a simple injection, that the secondary stage can be cured in some instances by surgery, and that the tertiary stage must be regarded at present as incurable.

There was a time when physicians used to babble about bottles and pills, but this is mainly out of date.

There was another period when they talked more vaguely about psychology; but that too is out of date, most of the psychoanalysts having since been certified as insane.

The present age is one of injections and incisions and it behooves the political scientists to keep in step with the Faculty. Confronted by a case of primary infection, we prepare a syringe automatically and only hesitate as to what, besides water, it should contain. In principle, the injection should contain some active substance – but from which group should it be selected?

A kill-or-cure injection would contain a high proportion of Intolerance, but this drug is difficult to procure and sometimes too powerful to use. Intolerance is obtainable from the bloodstream of regimental sergeant majors and is found to comprise two chemical elements, namely:

- (a) the best is scarcely good enough [...] and
- (b) there is no excuse for anything [...].

³² Dabei muss es sich noch nicht einmal um eine selbstgefällige Anpassung nach unten handeln: je beschränkter man ist, also je weniger Alternativen man sieht, desto stärker kann man davon überzeugt sein, tatsächlich in der bestmöglichen aller Welten zu leben.

³³ Führung ist u.a. Ressourcenallokation; wo Teamwork zum Selbstzweck überhöht wird, ist ein vernünftiger Ressourceneinsatz höchst unwahrscheinlich.

Injected into a diseased institution, the intolerant individual has a tonic effect and may cause the organism to turn against the original source of infection.

While this treatment may well do good, it is by no means certain that the cure will be permanent. It is doubtful, that is to say, whether the infected substance will be actually expelled from the system. Such information as we have rather leads us to suppose that this treatment is merely palliative in the first instance, the disease remaining latent though inactive. Some authorities believe that repeated injections would result in a complete cure, but others fear that repetition of the treatment would set up a fresh irritation, only slightly less dangerous than the original disease. Intolerance is a drug to be used, therefore, with caution.

There exists a rather milder drug called Ridicule,^[34] but its operation is uncertain, its character unstable, and its effects too little known. There is little reason to fear that any damage could result from an injection of ridicule, but neither is it evident that a cure would result. It is generally agreed that the injelitant individual will have developed a thick protective skin, insensitive to ridicule. It may well be that ridicule may tend to isolate the infection, but that is as much as could be expected and more indeed than has been claimed.

We may note, finally, that Castigation, which is easily obtainable, has been tried in cases of this sort and not wholly without effect. Here again, however, there are difficulties. This drug is an immediate stimulus but can produce a result the exact opposite of what the specialist intends. After a momentary spasm of activity, the injelitant individual will often prove more supine than before and just as harmful as a source of infection. If any use can be made of castigation it will almost certainly be as one element in a preparation composed otherwise of intolerance and ridicule, with perhaps other drugs as yet untried. It only remains to point out that this preparation does not as yet exist. [...]

The *secondary stage* of the disease we believe to be operable. [...] The operation [...] involves, simply, the removal of the infected parts and the simultaneous introduction of new blood drawn from a similar organism. This operation has sometimes succeeded. It is only fair to add that it has also sometimes failed. The shock to the system can be too great. The new blood may be unobtainable and may fail, even when procured, to mingle with the blood previously in circulation. On the other hand, this drastic method offers, beyond question, the best chance of a complete cure.

The *tertiary stage* presents us with no opportunity to do anything. The institution is for all practical purposes dead. It can be founded afresh but only with a change of name, a change of site, and an entirely different staff. The temptation, for the economically minded, is to transfer some portion of the original staff to the new institution in the name, for example, of continuity. Such a transfusion would certainly be fatal, and continuity is the very thing to avoid. No portion of the old and diseased

³⁴ Parkinson und seine zahlreichen Nachahmer gehören letztlich selbst zur »Ridicule«-Kategorie.

foundation can be regarded as free from infection. No staff, no equipment, no tradition must be removed from the original site. Strict quarantine should be followed by complete disinfection. Infected personnel should be dispatched with a warm testimonial to such rival institutions as are regarded with particular hostility. All equipment and files should be destroyed without hesitation. As for the buildings, the best plan is to insure them heavily and then set them alight. Only when the site is a blackened ruin can we feel certain that the germs of the disease are dead.«

Parkinson beschreibt die problembehaftete Organisation so, als wären die Unzulänglichkeiten mehr oder weniger offensichtlich (zumindest ist für ihn die Diagnose »far easier than the cure«).

Die Diagnose ist aber durchaus nicht einfach: die Kombination von physischen und normativen Barrieren erschwert schließlich auch die Erkennbarkeit von Organisationspathologien ganz erheblich. Schwerwiegende Wirksamkeitsverluste können sogar als »Effizienz« und »Effektivität« verkleidet fröhliche Urständ' feiern,³⁵ Unsinn erscheint im Mantel der Vernunft, Plage im Mantel der Wohltat.³⁶

Selbst größte Misserfolge lassen sich ohne weiteres hochloben, wenn eine tatsächliche Qualitätssicherung nicht möglich ist oder einfach nicht stattfindet.

Dabei neigen solche nur-taxonomischen Erfolge zu Multiplikatoreffekten: ex-post-Rationalisierungen wirken selbstverstärkend bis hin zur nachhaltigen Institutionalisierung der (Miss)Erfolge. Was positiv bewertet wurde, wird – wenn schon nicht nachhaltig vertuscht – tendentiell verstärkt und neigt zur Wiederholung. Ein radikaler Bruch mit dem als erfolgreich deklarierten alten Vorgehensmodell könnte schließlich als Eingeständnis eines Scheiterns betrachtet werden: das Bessere ist der Feind des Guten und der Todfeind des Schlechten. Auch gilt generell, dass zum Schutz ei-

³⁵ Auch Effizienz (die Dinge richtig machen) und Effektivität (die richtigen Dinge machen) unterliegen den vorgenannten Barrieren und lassen sich oft nur nach isolierender Abstraktion konstruieren.

Im Kontext der Entscheidungstheorie gilt eine Alternative als effizient, wenn sie nicht dominiert wird. Eine Alternative ist dann dominant gegenüber einer anderen, wenn sie hinsichtlich mindestens einer Zielgröße besser, ansonsten aber nicht schlechter als die andere ist. Abgesehen von der Konstruktion des Entscheidungsproblems (welche Ziele werden berücksichtigt und wie gewichtet, wie gut wird gemessen und verglichen, ...) ist in der Praxis selten echte Vergleichbarkeit gegeben: bei der Ausschreibung komplexer Projekte steht das Ergebnis noch nicht fest (sofern es denn auch nur halbwegs spezifiziert wurde), es wird i.d.R. kein Vergleichsprojekt durchgeführt, und auch ein Vorher/Nachher-Vergleich mag wenig aussagekräftig sein, wenn sich die Rahmenbedingungen der Organisation zwischenzeitlich verändert haben (was die Regel ist): »wenn wir das Vorhaben nicht wie entschieden durchgeführt hätten, wäre alles noch viel schlechter gekommen«.

Eine neuere Verantwortungsabwehrvariante besteht darin, in gewisse »Standard«-Großprojekte zu investieren, die bereits vielfach als problem- bis misserfolgsbehaftet durch die Medien gingen: weil allgemein bekannt ist, dass solche Vorhaben hochproblematisch sind, werden eigene suboptimale Ergebnisse antizipiert und akzeptiert.

³⁶ »Der Schmutz ist glänzend, wenn die Sonne scheinen mag« (Goethe), und die Sonne kann auch beim »Sturz aus dem 10. Stockwerk« (Keynes) scheinen.

ner Unwahrheit i.d.R. viele Unwahrheiten nötig sind, was wiederum Ausbreitungs- und Aufblähungseffekte auslöst.³⁷

Je »desinformationsintensiver« die Organisation wird,³⁸ desto symbolischer behandelt sie ihre Probleme, zumal wenn sich die Empirie aufgrund vielfältiger Verstrickungen echter Gestaltung entzogen hat. Aufgeblasene Taxonomien und Regelwerke dienen zunehmend dem Selbstschutz der organisationalen Barrieren anstatt der Strategieimplementierung.³⁹

Im Extremfall entwickelt die Organisation ernsthafte Allergien gegen empirische Wirksamkeit, welche Immunreaktionen bis hin zum Allergieschock auslösen kann und dementsprechend sanktioniert wird (bei Parkinson entspräche das wohl der Injelitis dritten Grades).⁴⁰

Verbesserungsversuche durch harte Kontextänderungen (z.B. Restrukturierungen) können das Problem lindern, aber ggf. auch einfach nur verschleppen oder sogar verschärfen, wenn die eigentliche Kernproblematik nicht adressiert wurde.

Und was man nur schwer ändern kann, das sieht man gezwungenermaßen als wünschenswert an: eine Kapitulation vor den organisationalen Immunreaktionen kann ohne einen geeigneten Ansatzpunkt für wirksame Veränderung tatsächlich das geringere Übel darstellen.⁴¹ Als rational gilt, was ungeachtet seiner (offiziell nicht vorhandenen) Dysfunktionalitäten dem Systemerhalt dient: »Systemrationalität« wird schließlich zur Rechtfertigung der unwirksamen Organisation und charakterisiert das grundlegende Problem der Organisationsgestaltung.⁴²

Empirische Wirksamkeit erfordert selbst bei offensichtlichsten Verbesserungspotentialen einen legitimierte Bruch mit der Systemrationalität, welche wesentlich durch physische und normative Barrieren konstituiert

³⁷ »Die Lüge ist wie ein Schneeball, je länger man ihn wälzt, desto größer wird er.« (Luther)

³⁸ Dass eine Organisation wissensintensiv ist, schützt vor organisationaler Dummheit nicht, sondern macht sie u.U. sogar noch anfälliger, vgl. Glück, T. R.: Innovation

³⁹ »So schwätzt und lehrt man ungestört; Wer will sich mit den Narr'n befassen? Gewöhnlich glaubt der Mensch, wenn er nur Worte hört, es müsse sich dabei doch auch was denken lassen« (Goethe). Oder mit Lessing: »Kunstwörter müssen dann der Dummheit Blöße decken, und ein gelehrte Zitat macht Zierden selbst zu Flecken.«

⁴⁰ Symbolische Aufblähung wird zum Attraktor für weitere symbolische Aufblähung. Die Mitglieder leiden womöglich selbst am meisten darunter (für ein Beispiel s. Abilene-Paradox).

⁴¹ Kritik, die keine besseren Alternativen liefert, hat eher destruktiven Charakter bzw. läuft Gefahr, auch den Kritiker bloßzustellen. Wenn eine gewisse Problemkomplexität erreicht wurde (und diese liegt im Auge des Betrachters, s.o.), bedarf selbst die Umsetzung objektiv besserer Konzepte eines Vertrauensvorschlusses und eines eigenen Implementierungsprojektes, was für die Auftraggeber mit gewissen Risiken verbunden ist. Wenn man nicht weiß, dass es tatsächlich auch deutlich besser gehen könnte, weiß man es eben nicht besser und gibt sich mit suboptimalen oder de facto schlechten Ergebnissen zufrieden.

⁴² Je nach Bewertungsgrundlage sind beliebige Rationalitäten konstruierbar und dementsprechende »Rationalisierungen«, vgl. Glück, T. R.: Blinde Flecken in der Unternehmensführung – Desinformation und Wissensqualität

wird.⁴³ Dabei ist es sehr schwer zu erkennen, ob systemrationaler Veränderungswiderstand auf Gutgläubigkeit, böswilliger Sabotage oder einfach nur Emergenz beruht, für das Ergebnis macht es schließlich auch kaum einen Unterschied.⁴⁴

Veränderungswiderstände treten selten offen destruktiv zu Tage (diese Form ließe sich am einfachsten handhaben und hat deshalb auch die kürzeste Halbwertszeit). Aufgrund vielfältiger Abhängigkeiten tief verankerte, »systemisch rationalisierte« Aspekte sind aufgrund ebendieser Rationalisierung nur schwer veränderbar (sonst hätte sich dieses dynamische Gleichgewicht gar nicht erst eingestellt). Der Weg des geringsten Widerstandes kann darin bestehen, »Motivations-« und »Identifikations«initiativen durchzuführen, was die Probleme zwar taxonomisch verdrängen und die Organisation selbstreferentiell-oberflächlich ruhigstellen hilft, aber wenig an den eigentlichen Ursachen ändert – Unwirksamkeit lässt sich nicht mit Motivationspostern oder Rezitation von Glaubenssätzen heilen. Aufblähung mit mehr-desselben zu behandeln führt zwangsläufig nur zu noch mehr Aufblähung und demzufolge noch mehr Wirksamkeitsverlusten.⁴⁵

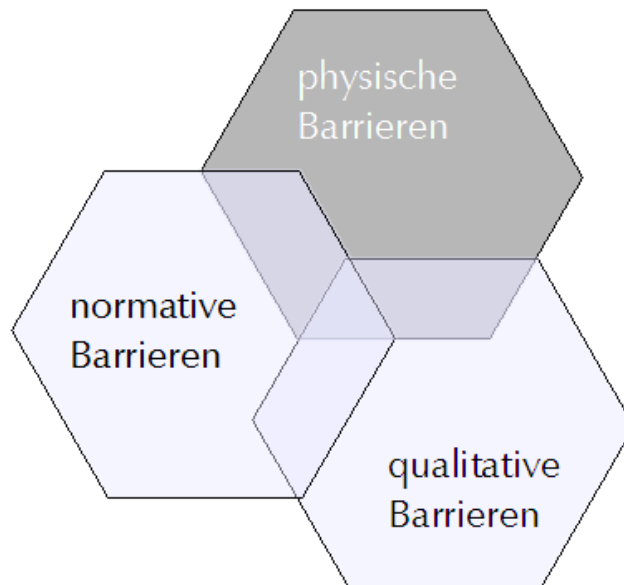
Dabei haben Organisationen grundlegende Probleme, ohne davon zu wissen. Das Phänomen der Passiven Desinformation ist als maßgebliche »geistige Behinderung« das Kernproblem wirksamer Organisationsgestaltung. Ihre Entdeckung als primäre Ursache von Wirksamkeitsverlusten erweitert die vorgenannten Barrieren um eine qualitative Dimension, welche selbst physische und normative Implikationen besitzt (ich bezeichne dies als »qualitative Inhibition« bzw. das »qualitative Gefangenendilemma«⁴⁶) und sie gestaltbar macht.

⁴³ Diese wohlbegründete Legitimation stellt letztlich das fehlendes Präparat in Parkinsons Injektion dar. Je einfacher die »handwerkliche« Problemlösung wäre, desto wichtiger wird die Legitimation zur Durchführung des Offensichtlichen. Eine i.d.R. kurzlebige Legitimationsvariante ist der Griff zu Beratungs- bzw. Managementmoden, sofern die betroffene Organisation noch keine Beratungsresistenz entwickelt hat. Je nebulöser, desto weniger Nachvollziehbarkeit und damit Angriffsfläche bieten sie bis hin zu symbolischer Nachhaltigkeit; die populärsten, ältesten Symbole haben nicht selten auch den geringsten Informationsgehalt (vgl. Glück, T. R.: Das Letzte Tabu).

⁴⁴ Was ist schlimmer, Inkompetenz oder Sabotage? Beides wird gleichermaßen geduldet (wenn nicht sogar gefördert), wenn es sich als systemrational interpretieren lässt.

⁴⁵ Blasenökonomien können wachsen, schrumpfen und bisweilen platzen. Entscheidend ist, ob die Organisation von Blasen profitiert oder selbst Teil der Blase ist: aus der Tatsache, dass man evtl. dumme Märkte bedient, folgt keine Verpflichtung zur eigenen Dummheit; »Die Reife des Geistes zeigt sich an der Langsamkeit im Glauben« (Schoenhauer)

⁴⁶ Glück, T. R.: Blinde Flecken in der Unternehmensführung – Desinformation und Wissensqualität



Dies bietet einen konfliktentlastenden, legitimen und adäquaten Ansatzpunkt für eine umfassend wirksame Handhabung organisationaler Probleme. Dieser Ansatzpunkt ist empirisch valide und einfach operationalisierbar. Aufgrund seiner ethischen, kulturellen sowie politischen Indifferenz ist er zudem allgemein konsensfähig: Originär innovative Lösungen müssen nicht disruptiv sein, sondern werden im Gegenteil vergleichsweise weich und einvernehmlich möglich.⁴⁷

Man kann einen stehenden Wagen nicht von innen anschieben: ohne valides Verständnis von Wissensqualität gibt es kein sinnvolles Wissensqualitätsmanagement. Die wissensfraktale Analyse erschließt grundlegend neue Lösungswege für die Organisation der Organisation.

<http://www.antea-management.de>
<http://www.knowledgequality.org>
<http://www.thought-parasites.net>
<http://www.das-letzte-tabu.de>

⁴⁷ Disruptive Wirkungen mögen allenfalls von Nutznießern der Zielproblematik wahrgenommen werden.