

Eine kurze Geschichte der (Un-)Ordnung

Ordnungsprinzipien und ihre Auswirkung

Mit einem historischen Exkurs hinsichtlich des Ordnungsbegriffs und mit gedanklichen Schnappschüssen werden die vielfältigen kulturellen Implikationen von Ordnung in der professionellen Beratung aufgezeigt.

Markus Hänsel

Wie halten Sie es mit der Ordnung im Beruf? In der Recherche für diesen Beitrag habe ich etliche Kolleginnen und Freunde kurz dazu befragt: Etwas augenzwinkernd wird zunächst auf die latente Entropieneigung auf dem eigenen Schreibtisch verwiesen – aber im Ernst: Wir nutzen alle digital perfektionierte Ordnungssysteme, die Homepage vermittelt den Eindruck sehr ordentlicher Lebensläufe und hochkompetenter Profile, manchmal kokettierend dekoriert mit einem kleinen «Umweg», der natürlich immer zur Lebenserfahrung beitrug.

«Und was ist mit Ordnung in der Beratung?» Nach dem reflexhaften Verweis auf die vielen ordentlichen Ausbildungen, Zertifikate usw. scheint etwas Ratlosigkeit durch: Die Beratungsprozesse laufen ja «leider» nie wirklich ordentlich ab, auch die Kunden und deren Ansprüche bringen «unglücklicherweise» immer ein beträchtliches Chaos mit in die Aufträge, und überhaupt ist es ein Kreuz mit der allzu unordentlichen Komplexität der Organisationen, die einem manchmal vorkommt wie eine Anleitung «von der Chaostheorie zur Chaospraxis».

Diese amüsanten, aber doch denkwürdigen Dialoge haben mich dazu verleitet, den Fragen zu Ordnung



und Chaos in der professionellen Beratung etwas mehr auf den Grund zu gehen.

From heaven sent - die mythische Ordnung

Das Ringen mit Chaos und Unordnung auf der einen Seite sowie das Streben nach Ordnung und Harmonie ist wohl eines der ältesten Spannungsfelder des Menschen. Schon in den frühen Schöpfungsmythen finden wir das archetypische Bild, wie die Welt aus dem Chaos entsteht und, meist unter Einwirkung eines göttlichen Einflusses, schliesslich zur Ordnung reift. Gleichzeitig kennt insbesondere der christlich-jüdische Kulturkreis den archetypischen und vom Menschen selbst verursachten (Sünden-)Fall aus dieser göttlichen Ordnung hinaus. Wer aus der Ordnung fällt, macht sich also *«schuldig»*. Nur eine auserwählte Gruppe von Priestern oder Schamaninnen kann die göttliche Ordnung durch die im jeweiligen mythischen Weltbild verankerten *Rituale* wieder herstellen. Damit impliziert der Begriff der Ordnung eine grundlegende Bewertung: Ordnung ist in unserem Kulturkreis und Zeitgeist prinzipiell positiv konnotiert und gleichgesetzt mit Sicherheit und Überleben. Unordnung und Chaos sind dagegen für die meisten Menschen mit Angst und Bedrohung verbunden. Daher hat das Streben nach Ordnung eine sowohl emotiona-

le als auch symbolische Bedeutung als Versuch, die menschliche Urangst vor Auflösung, Zerfall und letztlich Tod zu bannen.

In der Anwendung auf soziale Bereiche ist Ordnung in dieser Lesart strikt normativ: «So muss und soll es sein». Hierarchie wird verstanden als gottgegebene Ordnung zusammen mit ihren menschlichen Repräsentanten, damals Klerus und Adel. Wenn uns aus gegenwärtiger Perspektive dieses Ordnungs- und Weltbild weit entfernt scheint, so schwingt diese mythische Historie doch in unserem Beratungsverständnis immer noch mit: Gerade die frühen Formen humanistisch geprägter Beratungsansätze oder die

«Unordnung und Chaos sind für die meisten Menschen mit Angst und Bedrohung verbunden.»

frühe Aufstellungsarbeit gehen mit rituell-weihehaft anmutenden Methoden vor und lassen die Beratenden in einer quasi priesterlich-guruartigen Rolle erscheinen. Diese Neigung zu mythischer Verklärung und Personenkult wird in der Anthropologie als

menschliches Grundbedürfnis beschrieben. Es wird in der Beratungsprofession wohl ebenso gepflegt wie in jedem anderen Gesellschaftsbereich und stellt gerade in einer postmodernen Welt eine vielleicht notwendige regressive Ausgleichsbewegung zur Dominanz der Ratio dar. Die allzu ehrfurchtsvollen Bekundungen gegenüber manchen Vertretern der eigenen Zunft und deren Ideologie, die immer wieder auf einschlägigen Kongressen vernommen werden kann, legen davon Zeugnis ab.

Law-and-order - die moderne Ordnung

Im Zuge des naturwissenschaftlichen Weltbilds, das sich seit der Antike parallel zum mythischen Weltbild zu entwickeln beginnt und in der Aufklärung dieses schliesslich ablöst, beginnt man die Ordnung mit Methoden der Empirie zu entschlüsseln. Das Ziel ist systematische Klassifizierung, die auf rationaler Messbarkeit und semantisch scharfer Unterschiedsbildung beruht (die griech. Wortwurzel in science sci=trennen). Mit der Weiterentwicklung der anwendungsorientierten Ingenieurwissenschaften ging die Menschheit zunehmend dazu über, selbst zum Ordnungsbildner der Welt zu werden: Bauwerke, Maschinen und technische Systeme basieren auf einer funktionalen Logik, ordnen die Welt primär der willkürlichen Instrumentalisierung unter. Der zentrale Mechanismus der Moderne ist Ordnung durch Reduktion der Komplexität und Beherrschung der chaotischen Natur – eine Haltung, die die Entstehung von Organisation und Management zutiefst geprägt hat. Die Idee von Management entwickelt sich als Form der Ordnungsgebung, die eine im Idealfall gut geölte Maschine durch hierarchische Top-Down-Befehlsketten, Bürokratie und einer command-and-control-Kultur mit Belohnungs- und Sanktionsmechanismen verwaltet.

Dieses Bild prägte ebenso die Entstehung der Unternehmensberatung: Die Beratenden gehen in eine Expertenrolle, deren Beitrag eine Ordnungsexpertise ist, die auf Basis rationaler Analyse definierte Ist-Soll-Pläne entwirft, die dann in technokratischen Managementsystemen umgesetzt werden. Bevor Sie nun als systemische Beratungsperson diese polemisch stark verkürzte Perspektive weit von sich weisen, möchte ich Sie einladen, kurz und kritisch zu prüfen: Wo werden Sie in der Auftragsklärung dazu angehalten, das, was im System nicht funktioniert, durch Massnahmen in einfacher Ursache-Wirkungslogik wieder in geordnete Bahnen zu lenken – und wo geben Sie dem nach? Wann denken Sie, bei aller humanistischer Vorbildung, dass es in diesem Team einfach mal «eine klare Ansage braucht», und dass alles schon funktionieren würde, wenn nur jeder «ordent-





lich seinen Job machen würde»? Ich denke, dass wir bei aller systemischen Orientierung solche Ordnungsbilder pflegen oder eine Tendenz haben, uns bewusst oder unbewusst anzupassen, um nicht ausgegrenzt zu werden.

Order-from-noise - die selbstorganisierende Ordnung

Spätestens seit den 70er-Jahren ergab sich eine radikale Wendung im Ordnungsverständnis: Auf der Grundlage der frühen Kybernetik, der Synergetik und der Theorie nichtlinearer, dynamischer Systeme, populärwissenschaftlich als Chaostheorie bekannt, zeigte sich in verschiedensten Wissensbereichen wie Physik, Chemie, Biologie, Soziologie, dass komplexe Systeme, die hochgradig vernetzt sind, ihre Ordnungsmuster nicht etwa von aussen importieren können, sondern sie als selbstorganisierte Muster in ei-

«Wann denken Sie, bei aller humanistischer Vorbildung, dass es in diesem Team einfach mal eine klare Ansage braucht?»

nem Prozess systeminterner Interaktion herausbilden (Kriz 1997, Schiepeck et al. 2011). «Selbstorganisation bildet Ordnung aus Chaos» ist verkürzt ein Ordnungsprinzip, das eine zentrale Säule des systemischen Beratungsansatzes darstellt.

Organisationen als selbstorganisierende Systeme zu verstehen, heisst primär, sich von der Annahme der Moderne zu verabschieden, man könne Ordnung von aussen instruieren und Systeme in ihrem Verhalten eindeutig vorherbestimmen – vielmehr sind die inhärent im System vorhandenen ordnungsbildenden Prozesse wahrzunehmen. Nicht mehr die Verstärkung hierarchischer Kontrolle ist die alleinige Antwort auf die Komplexitätsfrage, sondern vielmehr intelligentere Vernetzung und engmaschige Kommunikations- und Feedbackprozesse im System (Kruse 2004). Die Grundlage dafür geht auf das frühe kybernetische Konzept der «law of requisite variety» zurück, bekannt als «Ashby's Law» (Espejo et al. 2011). Es besagt, dass ein System umso effektiver in der Gesamtsteuerung wirken wird, je mehr Freiheitsgrade und Optionen es in einer Interaktion hat. Führung in komplexen Umwelten muss also selbst die erforderliche Komplexität und Vielfalt der Handlungsoptionen bereitstellen – eine Voraussetzung, die im klassischen Management oft vorschneller Komplexitätsreduktion geopfert wird.



Surfing with complexity - Veränderung der Ordnung im System

Dies verändert die Grundhaltung in der Beratung (Kriz 1997): Statt die Komplexität im Sinne einer Mechanik zusammengesetzter Teile zu reduzieren, erkennen wir das Ausmass und die potenzielle Fruchtbarkeit der sozialen Interdependenzen innerhalb und ausserhalb des Systems. Statt kurzfristigem Kontroll- und Optimierungswahn Vorschub zu leisten, sollten wir Organisationen darin unterstützen, die selbstregulierenden Kräfte und Wachstumsprozesse zu fördern. Den damit verbundenen Perspektivenwechsel beschreibt Otto Scharmer als «shift from ego to ecosystem perspective» (Scharmer 2013). Beratung soll die wirklichkeitskonstruktive Ermächtigung und Verantwortung jedes Einzelnen stärker in den Blick rücken. Mit Blick auf Führung gibt der Organisationscoach W. Looss zu bedenken, «dass in immer komplexeren Organisationen, in einem hochdynamischen Umfeld, mit sehr gut ausgebildeten und anspruchsvollen Führungskräften, die auch auf der Werteebene eine Antwort haben wollen, sich Steuerbarkeit nur er-

reichen lässt, wenn man in der Organisation Orte und Räume schafft für das Verhandeln von Sinnfragen» (Looss in Hänsel 2012, S. 76). Die Entwicklung von Organisationskulturen, die solche Sinnfragen adäquat adressieren können, wird heutzutage eine der wesentlichsten Faktoren für Komplexitätsbewältigung in Organisationen.

Eine weitere Auswirkung dieses Paradigmas besteht in der Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Gerade in der Zone zwischen Stabilität und Instabilität sind die Systeme in hohem Mass anpassungsfähig und kreativ in der Bildung neuer Ordnungsmuster – hier liegt ihre höchste Transformationskraft. Führung und Beratung kann auch in diesem Paradigma Veränderung gestalten, indem sie die Musterübergänge im System begleitet und konstruktiv moderiert. Dazu bedarf es einer gewissen Risikobereitschaft aufseiten der Beratenden, den Status quo der Organisation in Frage zu stellen. Wenn sich die Beratung hier allzu ordentlich an die bestehenden Organisationslogiken und Gewohnheiten anpasst, kann sie keine relevante Unterschiedsbildung erzeugen.



Verlust der «alten» Ordnung - die VUCA-Welt

Die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte verstärken die globalen Interdependenzen im wirtschaftlichen, finanzökonomischen, politischen, medialen, kulturellen Bereich. Damit gehen Veränderungen wie disruptive Technologien und gesellschaftlicher Wertewandel einher, die sich nun zunehmend in der Unternehmens-, Organisations- und Führungslandschaft fortsetzen. Zunehmende Komplexität und Beschleunigung der Umwelt bei steigenden Effizienz- und Profiterwartungen und gleichzeitig drohendem Sinn- und Integritätsverlust sind nicht nur die zentralen Herausforderungen der Arbeitswelt, sondern auch zunehmend die Ursache für hohe Belastung und stressbedingte Symptome, sowohl von Individuen als auch von Organisationen. Diese Dynamik wird im «VUCA-Modell» verdichtet: Ursprünglich im militärischen Kontext verwandt, später von der Komplexitätsforschung und im Management aufgegriffen (Johansen 2007), beschreibt es als Akronym aus den englischen Begriffen *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity* die Charakteristika und Aktionsfel-

der, die in einer zunehmend globalisierten, dynamischen und vernetzten Welt entstehen.

New business order - Emergenz neuer Ordnungsmuster in Organisationen

Wenn man die Anforderungen dieser Entwicklung in Richtung einer VUCA-Welt als Chance begreift, dann rufen sie Organisationen dazu auf, die Illusion von «command and control» aufzugeben und in eine kreative und innovative Entwicklung neuer Strukturen und Prozesse zu investieren. Längst schon haben selbstorganisierende, partizipative Ansätze in Unter-

«Längst schon haben selbstorganisierende, partizipative Ansätze in Unternehmen Einzug gehalten, die eine systemischere Form von Organisation und Management erlauben.»

nehmen Einzug gehalten, die eine systemischere Form von Organisation und Management erlauben (Sattelberger 2015). Sie setzen wesentliche Prinzipien der Systemtheorie, die sich bereits in den 80er-Jahren bei P. Senge's Modell der «lernenden Organisation» finden, mit einer hohen Konsequenz in der Gesamtfunktion der Organisation um:

- *Partizipative Entscheidungsmodelle* wie Hocracy und systemisches Konsensieren erlauben eine hohe Beteiligung der Mitarbeitenden an wesentlichen Entscheidungen (Zeuch 2015)
- *Selbstorganisierte Teamarbeit*: Bei Buurtzorg werden bereits ca. 50% des niederländischen Pflegesystems in dieser Form durchgeführt (Laloux 2015).
- *Demokratisierung*: Schon in den 90er-Jahren führte SEMCO eine radikale Demokratisierung sämtlicher Unternehmensprozesse ein – mit hohem wirtschaftlichem Erfolg (Semmler 2013).
- *Agile Projektorganisation und Arbeitsstrukturen* wie SCRUM bewähren sich in komplexen Umwelten und lösen bereits zunehmend das klassische Projektmanagement ab (OE 2015).
- *Wertewandel*: Traditionelle Orientierung auf ein-dimensionale Wachstumslogik und Profitmaximierung bei Vernachlässigung der Allgemeinkosten werden zunehmend in Frage gestellt. (Scharmer 2013).

Wer nun meint, dies sei eine weltfremde Utopie, der kann mittlerweile eine Vielzahl erfolgreicher Beispie-

le dieser neuen Organisationsformen kritisch prüfen (Laloux 2015, Sattelberger 2015, Zeuch 2015). Die Chance, die sich auftut, wenn Führung und Beratung sich auf diese zunächst neu- und fremdartig wirkenden Ansätze einlassen, ist, dass wir Denk- und Handwerkszeuge entdecken und weiterentwickeln, die sich der Komplexität der VUCA-Welt besser anzunähern vermögen. Natürlich bringen diese neuen Entwicklungen die Verführung mit sich, sich von der Exotik ihrer Labels blenden zu lassen und die Wirtschaft in ihrer Suche nach neuen Modetrends oberflächlich zu bedienen. Damit hier also nicht nur ein weiterer Beitrag im OE-Jargon geleistet wird, braucht es eine viel weitreichendere professionelle Differenzierung und Dialektik, als sie in diesem Artikel geleistet werden

kann. Bei aller Innovationslust gehe ich auch davon aus, dass diese Entwicklungen die alte Hoffnung aufkeimen lassen, man habe nun wiederum neue, schnelle Lösungen für die VUCA-Welt. Diese zu enttäuschen, könnte zwar die Rückkehr der alten Kontrollillusion nähren – doch gerade im Umgang mit den Enttäuschungen der alten Machbarkeitsideologie liegt eine zentrale Chance für die Weiterentwicklung von Führung und Organisationsentwicklung. Damit eröffnet sich für die Beratungsprofession nicht ein neues Entwicklungsfeld, sondern die Möglichkeit, einen Beitrag zu einer zukunfts- und sinnorientierten Transformation des Systems Wirtschaft und seiner organisationalen Subsysteme zu leisten.



Dr. sc. hum. Markus Hänsel: Studium der Erziehungswissenschaft, Psychologie, wissenschaftliche Arbeit und Promotion am Institut f. Med. Psychologie der Uni Heidelberg. Seit 2000 selbstständig im Bereich Organisationsentwicklung, Weiterbildung und Coaching. markus.haensel@gmx.de

LITERATUR

- Baecker, D. (1994). Postheroisches Management. Ein Vademecum. Merve
- Espejo, R. & Reyes, A. (2011). Organizational systems: Managing complexity with the viable system model. Berlin: Springer
- Hänsel, M. (2012). Die spirituelle Dimension in Coaching und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Hänsel, M. (2013). Der Ordnung halber! Grundlagen systemischer Beratung. In: Vogel, M. (2013): Organisationen außer Ordnung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Johansen, B. (2007). Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present. San Francisco: Berrett-Koehler
- Kriz, J. (1997): Chaos, Angst und Ordnung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kruse, P. (2004): Next Practice. Offenbach: Gabal
- Laloux, F. (2015): Reinventing Organizations. München: Franz Vahlen
- Scharmer, O., Kaufer, K. (2013): Leading from the emerging future – From ego-system to eco-system economies. San Francisco: Berrett&Koehler
- Sattelberger, T. (2015): Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg: Haufe
- Schiepek, G. (2011), Neurobiologie der Psychotherapie. Stuttgart: Schattauer
- Schiersmann, C. (2013): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Semler, R. (1993): Das Semco System. Management ohne Manager. Das neue revolutionäre Führungsmodell. München, Heyne
- Zeitschrift für Organisationsentwicklung 1-2015. Handelsblatt Fachmedien
- Zeuch, A. (2015): Alle Macht für Niemand. Hamburg: Murmann