

## Podcast OrgAvantgarde – Intelligent organisieren in Kontingenz

### 2. Dialogpaper: Podcast II Dysfunktionen

Wir knüpfen an den ersten Podcast an und fassen kurz die wesentlichen Begriffsdefinitionen zusammen (nicht alle) und leiten über zu unserem heutigen Thema.

- Dysfunktionen im Prozess des Organisierens

**JS** Die griechische Vorsilbe dys bedeutet schlecht /mangelhaft. Dysfunktion heißt somit Fehlfunktion, eine Funktion, die nicht nur ihren Zweck nicht erfüllt, sondern darüber hinaus eine eigene von Handelnden als unerwünscht erlebte Nebenwirkung entfaltet. Im Prozess des Organisierens treten Dysfunktionen insbesondere in der Bewältigung von Kontingenz durch Ordnung stiftende Maßnahmen häufig auf. Man könnte sogar sagen Dysfunktionen sind der Normalfall und die Tücke der Dysfunktion besteht darin, dass sie sich als solche nicht zeigt, sondern in der Regel gut „getarnt“ auftritt. Und die beste Tarnung der Dysfunktion ist, sie erscheint als Lösung in der Bewältigung von Kontingenz.

Definition: Dysfunktionen sind Fehlfunktionen im wertschöpfenden Prozess des Organisierens, die als Lösung für Kontingenzbewältigung eingeführt wurden. Unmerklich verändert die Lösung ihren eigentlich zugedachten Zweck und wird zu einem Hemmnis, zu einer Störung, zu einer failed activity im Prozess des Organisierens. Man könnte auch sagen Dysfunktionen sind im Prozess des Organisierens die heute vergeblichen Lösungsversuche von gestern.

#### **Definition: Dysfunktionen**

**SL** Definition: Organisationale Dysfunktionen sind Fehlfunktionen der Zusammenarbeit bzw. des Organisierens, die dazu führen, dass die daraus resultierende Wertschöpfung hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt und damit im Ergebnis schlechter ist als sie es hätte sein müssen.

In Folge entsteht Frustration und Demotivation. Ich bin davon überzeugt, dass hier der größte Resilienzkiller in Organisationen zu finden ist. Menschen, die dauernd an ihrem Arbeitsplatz erleben müssen, dass die in Team oder Organisation hervorgebrachten Ergebnisse das eigentlich mögliche Potenzial nie entfalten, werden immer unzufriedener, resignieren und stumpfen irgendwann ab, bis sie letztlich ausbrennen oder innerlich kündigen. (Laut Gallup-Studie machen 70% der MA Dienst nach Vorschrift = Resignation und 15 % haben innerlich schon gekündigt.) Dadurch erodiert auch die Widerstands- und Wandlungsfähigkeit in Team und Organisation.

- Wie entstehen Dysfunktionen im Prozess des Organisierens?

**JS** Wir nehmen Karl Weicks zentrale Aussage zum Prozess des Organisierens:

- 1. Enactment:** Handeln im Sinne von Wahrnehmen, Einklammern, Verfertigung eines Kontextes mit Themen, Fragestellungen und Herausforderungen
- 2. Selection:** Interpretieren des Kontextes (Zeit, Beteiligte, Ressourcen) und Ergebnisse bewerten und Handlungsschwerpunkte setzen im Sinne von Tun und Lassen
- 3. Retention:** Vergewissern durch Ausprobieren und Prototyping und Schaffung einer neuen Grundlage für Enactment

Dysfunktionen können in allen drei Schritten im Prozess des Organisierens entstehen.

- 1. Enactment:** Wahrnehmungen bekommen keinen Raum, obwohl sie sichtbar sind und sich Interpretationsbedarfe zeigen. Die Sicht auf den Kontext im Prozess des Organisierens bleibt scheinbar stabil, obwohl sie Anzeichen von Diffusion zeigt. **Erkenntnisignoranz**
- 2. Selektion:** Entsprechend wird das immer ausgeübte Handeln für das einzig Richtige erklärt, „mehr vom Gleichen“ mit professioneller Rechtfertigung. **Gegenwartsverlängerung**
- 3. Retention:** Business as usual mit Fehlermeldungen, die aber nicht im Sinne des Prozesses des Organisierens bearbeitet werden. Es wird eine Parallelspur außerhalb des Prozesses des Organisierens gesucht z. B. personalisierte oder auch organisationale Schuldzuweisungen. Im Extremfall einer Dysfunktion wird diese lediglich im Unterleben der Organisation kommuniziert und verhandelt und die Zuschreibung von Verantwortlichkeiten wandert außerhalb des Prozesses hin und her. **Verantwortungsverschiebung.**

**SL** Deswegen ist es wichtig Dysfunktionen aufzuspüren und ihre Ursachen und Auswirkungen zu erforschen.

Führungskräfte scheuen sich aber über Probleme und Dysfunktionen zu sprechen. Mit „es gibt keine Probleme nur Herausforderungen“, versuchen sie eher die Stimmung zu heben. Sie glauben, dass das Sprechen über Probleme und analysieren von Dysfunktionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter demotiviert oder gar verängstigt. Entsprechende Erkenntnisse werden damit verhindert und Fehlfunktionen verstetigt.

**JS** Dysfunktionen tarnen sich gerne als Lösungen, als stabile Assets, als ausgewiesenes professionelles Handeln. Man kann auch sagen, Dysfunktionen sind Lösungen von gestern, die im laufenden Prozess des Organisierens ihre heute sichtbare Entwicklung in Richtung unerwünschter Ergebnisse, Störungen, Nebenfolgen nicht erkennen kann und damit der Bearbeitung entzieht.

**SL** Deshalb kommt es zu dem Phänomen: Entscheider / Führungskräfte wollen sich in der Regel „nicht auf das Problem, sondern auf die Lösung konzentrieren“. Das führt zu Lösungsversuchen für noch nicht verstandene Probleme, die die aktuelle Situation meist verschlimmbessern oder in blinden Aktionismus enden. In komplexen Kontexten kann man so zwar nicht wirklich weiterkommen, aber man muss sich hinterher zumindest nicht vorwerfen nichts unternommen oder gar unversucht gelassen zu haben, um „das Problem“ zu beheben.

Noch beliebter ist es für EntscheiderInnen und Führungskräfte anstelle notwendiger Problemerkennung attraktive Zukunftsbilder zu entwerfen. Dabei sieht man die eigene Organisation gerne als künftigen Marktführer, hat in der Vision die besten und natürlich gesunde und engagierte Fachkräfte und MA, die getragen von einer allzeit motivierenden WIR-Kultur, die Reichweite des eigenen Business global deutlich vergrößern und sinnvolle gerne auch bahnbrechende Innovationen kreieren, um sicher im Wandel und Wettbewerb zu bestsehen.

- Dysfunktionen im Prozess des Organisierens leben vom blinden Fleck

**JS** Der blinde Fleck ist die Bedingung der Möglichkeit von Beobachtung, jedoch nur dann, wenn man ihn ins Kalkül zieht, freilich ohne ihn zu kennen. Entscheidend dabei ist, dass blinder Fleck nicht einfach Blindheit heißt, sondern Entzug der Einsicht in die eigene Blindheit. Dass man nicht sieht, ist kein Problem. Das Problem ist, dass man nicht sieht, dass man nicht sieht.

Der physiologisch bedingte blinde Fleck von Individuen, hat eine Entsprechung in sozialen Systemen mit Bezug auf Gruppen. Der blinde Fleck in Organisationen verhindert das Erkennen von Dysfunktionen. Wir sprechen hier von kontextueller Blindheit. Dazu zwei Typisierungen:

Kontextuelle Blindheit Typ I: Tyrannei der Aktualität; es gibt im Prozess des Organisierens wichtigere Dinge zu bearbeiten als Probleme herbeizureden. Keine Zeit für tiefer Analyse, weil Ressourcenverschwendung.

Kontextuelle Blindheit Typ II: Die Dysfunktion als Ausrutscher. Die Dysfunktion haben wir gesehen. Ist eine Ausnahme braucht uns nicht weiter zu beschäftigen. Es entsteht dann keine gemeinsame Sicht und man geht auseinander. Keine Wichtigkeit, weil vorbei.

Dysfunktionen entziehen sich aufgrund der kontextuellen Blindheit der Wahrnehmung. Da sie jedoch vorhanden sind, entwickeln sich bestimmte Handlungsmuster die Dysfunktion zu bearbeiten, meistens in Form von Null-Summen-Spielen, Ausweichmanövern in Parallelwelten, sich in der Lösungsarbeit aufschaukelnde Probleme, im Extremfall partielle Auflösung von Ordnungsstrukturen.

Die Aufrechterhaltung des blinden Flecks wird durch kollektive AbwehrROUTINEN gestützt. AbwehrROUTINEN verhindern jegliches Wahrnehmen der Bedeutung der Dysfunktion im Prozess des Organisierens. Das heißt die Dysfunktion bekommt einen Tarnnamen, der die Bedeutung verniedlicht und als selbstverständliche Erscheinung deklariert.

**SL** Und dann: Überall ausgelegte Hochglanzbroschüren, natürlich auch als Download auf der Website verfügbar gemacht sowie in Meeting- und Gemeinschaftsräumen aufgehängte Plakate informieren dann alle über die daraus resultierenden Leitbilder und Führungsgrundsätze des Unternehmens. Lustige Mitmachaktionen oder Wandverzierungen zu den „hier gelebten Werten“ wie „Präzision“, „Respekt“, „Kreativität“ oder „Verantwortung“ sollen dann dafür sorgen, dass Vision und Werte handlungsleitend verinnerlicht und umgesetzt werden.

Das Schöne an dieser illusionären Business- und Führungswelt ist, dass sie niemandem weh tut. Wenn die Umsetzung dann später nicht gelingt. Liegt das entweder an den unbeeinflussbaren Umständen draußen (Corona, Krieg, ...) oder am Individuum, das im Zweifel Probleme mit der eigenen Motivation, Haltung, Kompetenz oder dem Mindset hat, wahrscheinlich aber auch nur im „normalen“ Widerstand gegen jede, daher offensichtlich auch gegen diese doch so positive Veränderung feststeckt.

• Die Endstufe der Dysfunktion im Prozess des Organisierens ist der Lock-in

**JS** Die Umschiffung der Dysfunktion ist organisiert:

- Der Prozess des Organisierens ist dauerhaft unterbrochen oder gestört
- Die kontextuelle Blindheit verhindert die Sicht auf die Dysfunktion und befördert kollektive AbwehrROUTINEN
- Auf der Handlungsebene etablieren sich Handlungsmuster in Form von Scheinlösungen zur Unsichtbarmachung der Dysfunktion
- Die Endstufe ist ein **Lock-in** mit der ständigen Wiederholung der ausgeübten Handlungsmuster in einer Endlosschleife

Beispiele in Wirtschaft und Gesellschaft gibt es genug.

**SL** Das sieht dann häufig so aus. Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „mitzunehmen“ auf den, durch das Visionsbild gekrönten Zukunftsweg, spart man nicht mit positiven, tautologischen Narrativen, die eine Wohlfühlatmosphäre verbreiten und Hoffnung wie Orientierung geben sollen und gegen die (und das ist das Wesen der Tautologie) niemand etwas sagen kann.

An solchen visionären Ideen mangelt es in keiner Organisation. Das Problem mit den Visionen ist nur, dass sie sich immer auf die Gegenwart beziehen und diese als Wunschwelt hochrechnen. „Wie ist es?“ und „wie und was soll in Zukunft besser werden soll?“ Der Bezugspunkt ist dabei immer das Gegenwartsverständnis mit den aktuellen Werten, Normen und Beurteilungskriterien.

**JS** Und viele Organisationen haben diesen Prozess in den letzten dreißig Jahren schon mehrfach durchlaufen mit allem möglichen Bezeichnungen. Immer ging es darum, eine bessere Zukunft zu erschaffen und man muss anerkennen, bis zu einem gewissen Grad haben stabile Verhältnisse in Markt, Gesellschaft, Entwicklungsgeschwindigkeit die Ignoranz des blinden Flecks der Dysfunktionen erlaubt. Wenn auch der Preis dafür in den letzten Jahren für viele Organisationen sehr hoch war und die Gestaltbarkeit der Zukunft zunehmend unter Druck gerät.

**SL** Zukunft entsteht eben anders, wie wir heute wissen und auch erleben; nämlich nur zum Teil durch vorhersehbare Entwicklungen zum größten Teil aber durch völlig unvorhersehbare, meist das Business in seinen Grundfesten erschütternde Ereignisse. Das Wesenhafte der Kontingenz (Unvorherbestimmbarkeit) kann und darf also bei der Zukunftsplanung nicht ignoriert werden. Die Zukunftsfähigkeit hängt somit davon ab, ob die Bewältigung des radikalen Unterschieds zu dem „Jetzt“ gelingt. Wenn statt der Zukunftspläne, die auf der Wissensgrundlage von heute und dem was man sich wünscht, geschmiedet werden, die Ermöglichung der Anpassung und die Bewältigung des noch unbekanntem Unterschieds zu der noch unbekanntem Zukunft erfolgen muss, stellt das „Nichtwissen“ hierbei gleichzeitig das zentralste Problem sowie die bedeutendste Fähigkeit dar.

Noch immer gehören die Haltung und der Zustand des „Nichtwissens“ im Management zu den unpopulärsten, unkomfortabelsten und überwiegend als „gefährlich“ eingestuftem Phänomenen.

Tatsächlich rütteln wir damit an den drei fest versiegelten Türen des zweifachen Nichtwissens und den damit einhergehenden Unsicherheitszonen:

**JS** Wie sehen diese drei fest versiegelten Türen aus. Lass uns diese zusammentragen und beschreiben.

1. Kontingenz der Welt = Unsicherheitszone auf der Makroebene

**SL** Wir leben „plötzlich“ in einer Welt, deren Entwicklung so volatil, fragil, innovativ wie disruptiv, vor allem aber unvorhersehbar ist. Wir wissen nicht was kommt. Nicht zuletzt die dramatischen Veränderungen des Klimas, durch Corona oder den Ukraine-Krieg führen uns die volle Weltkontingenz vor Augen in der der Untergang der Zivilisation genauso möglich scheint, wie unser Fortbestehen durch neue Technologie und intelligenteres kollektives Handeln. Dabei wissen wir nicht nur nicht was kommt, sondern wir wissen auch nicht, dass wir überwiegend nicht wissen, dass wir nichts wissen und deshalb potenziell gefährliche Entwicklungsdynamiken durch unverändertes Verhalten verstärken.

**JS** Ja, verstehe ich, der Mensch überblickt nicht die Unsicherheitszone der Makro-Ebenen und eben deshalb wurden ja Organisationen „erfunden“, weil der

Einzelne trotz aller Appelle an diesem Punkt wenig Einfluss hat. Und meine Frage lautet: Was heißt das für die Welt der Organisationen, die ja gerade die großen Problemstellungen der Daseinsvorsorge, der gesellschaftlichen Reproduktion durch feste Strukturen, Ressourcenbündelung und Entscheidungsmacht, in Summe durch eine Vielzahl von Prozessen des Organisierens bearbeiten soll.

**SL** Ja, richtig. Aber genau das steht aufgrund der Veränderungen in Rede.

2. Organisationale Kontingenz = Betriebliche Unsicherheitszone auf der Mesoebene

Hierüber haben wir ja schon ausführlich berichtet. Die Komplexität und der schnelle Wandel auf der Makroebene wirken massiv in die Unternehmen hinein. Dabei wird die ursprüngliche Idee, durch feste Strukturen, determinierte Prozesse, Planung und Steuerung Erfolg und Zukunftsfähigkeit zu generieren, radikal ausgehebelt. Stattdessen entstehen betriebliche Unsicherheitszonen, da die Kennzahlen der Organisation immer weniger über ihren tatsächlichen Zustand und noch weniger über die Zukunft aussagen. Unsicherheitszonen entstehen auch in Bezug auf Wirkmechanismen von Interventionen, die immer seltener die angestrebten Ergebnisse hervorbringen, dafür aber nicht angestrebte Neben- und langfristige Kollateraleffekte mit meist unerwünschten Auswirkungen auf das organisationale Geschehen. Auch die Intransparenz und nicht mehr Nachvollziehbarkeit von Wechselwirkungen und relational verschränkter Entwicklungsstränge, die sich letztlich in Kontingenzfeldern auflösen sind Ursachen betrieblicher Unsicherheitszonen. Die größten Schwierigkeiten entstehen für Organisationen dann, wenn dieser systemische Orientierungsnebel von Führungskräften und MitarbeiterInnen aller Ebenen persönlich genommen wird. Das Nicht-Wissen ist dann kein systemisches, sondern ein persönliches Problem und das unkomfortable Gefühl des Nichtwissens wird entweder ignoriert, verborgen oder auf ein anderes Individuum (meist auf einer anderen Hierarchiestufe des Unternehmens) übertragen.

**JS** Moment! Ist denn das nicht grundsätzlich der Operationsmodus in Unternehmen? Die persönliche Verantwortung!! Kann denn ein System verantwortlich sein?

**SL** Gute Frage, die auch oft gestellt wird. Mir geht es jedoch hier zunächst nicht um die persönliche Verantwortung, die häufig dazu dient den oben geschilderten Sachverhalt dem gedehnten Blick zu entziehen. Es geht darum, dass es dann nahezu unmöglich wird zu erkennen, dass das Nicht-Wissen-Können um Bereiche des Nicht-Wissens in jedem System angelegt und bedeutsam sind. Diese zeigen sich aber immer erst im Scheitern, sie bilden so den realen Kern der Organisation, der im Verborgenen liegt und dem Wissen-Wollen erst im Scheitern zugänglich wird. Luhmann nennt dies den blinden Fleck, den man erst in der Phase der krisenhaften Auflösung des Bestehenden

zu erkennen vermag. Wir können also immer erst im Nachhinein sehen, was wir hätten tun oder lassen sollen. Die meisten Managementmethoden, Entwicklungsansätze und Tools versuchen diese Unsicherheitszonen, den Nebel der Zukunft, das Nicht-Wissen mit eindeutigen Rezepten zu überdecken und suggerieren, das Schiefgehen der Dinge so zu verhindern. Das Gegenteil ist der Fall, die Dinge müssen früher oder später schief gehen, sie sind so angelegt. Denn jedes funktionale Handeln und Vorgehen wird mit der Zeit und der unhinterfragten Gewohnheit früher oder später dysfunktional. Solche unerkannten dysfunktionalen Muster, bergen ein enormes Risiko für Organisationen. Um schlimme bis verheerende Folgen rechtzeitig abwenden zu können müssen wir deshalb wieder das gemeinsame Nach-Denken lernen sowie aktuelle Zeichen des „Vergehens und Niedergangs“ analysieren und interpretieren. Genau hier der Schlüssel der nachhaltigen Zukunftsgestaltung. Über das Erkennen von dysfunktionalen Mustern wird effektive Prävention betrieben werden. Damit bildet die organisationale Unsicherheitszone den zentralen Zugang und deren hermeneutische Analyse den wichtigsten Wirkungshebel der Zukunftsgestaltung und Vermeidung von gravierenden Krisen bzw. Abschwächung deren Auswirkungen auf das Unternehmen. Ziel und Aufgabe ist es auf dieser Grundlage einen stimmigen Pfad, ein im aktuellen Kontext kohärentes und intelligentes Handeln zu entwickeln, das das Schlimmste verhindert und Zukunftsperspektiven öffnet.

**JS** Also zu der Hermeneutik will ich gleich noch was sagen.

3. Persönliche Verarbeitung von Kontingenz = individuelle Unsicherheitszonen auf der Mikroebene!

**SL** Wenn aber im System der Zusammenarbeit entstandene Probleme nicht angemessen analysiert, bearbeitet, geschweige denn gelöst werden, findet eine Verlagerung auf die Individualebene statt, auf der jede/r einzelne ihre/seine eigene Strategie entwickelt. Die Vielzahl von Individualstrategien mit ihren persönlichen oder auch lokalen, z.B. bereichsbezogenen Rationalitäten torpedieren sich früher oder später gegenseitig oder hebeln sich wechselseitig aus. Die Verlagerung systemischer Dysfunktionen auf die Individualebene führt so zwangsläufig in die organisationale Erstarrung, was den Druck auf die/den einzelnen nochmal erhöht, die/der daraufhin umso heftiger im Hamsterrad dreht oder sich erschöpft, zunächst vielleicht nur innerlich irgendwann aber auch physisch abwendet. Gleichzeitig öffnen die Unsicherheitszonen auf der Mikroebene dem Individuum in einer Welt der Digitalisierung, Globalisierung, Vernetzung, KI und zunehmenden Ausdifferenzierung auf jedem Gebiet nie gekannte Möglichkeiten der Gestaltung, die es nur zu nutzen gilt. Gefangen und erdrückt von der Vielfalt der Entscheidungsmöglichkeiten und dem Nicht-Wissen um deren Auswirkungen hilft nur das Setzen von Wertean kern, an denen man sich durchs Leben, auch durch Berufsleben hangeln kann. Sicherheit wird dann versucht durch das Hüpfen auf eine Wertescholle im Eismeer der unendlichen,

gleich-gültigen Möglichkeiten zu generieren. Hier trifft man andere, die meine Ansichten und Werte teilen und mir dabei zeigen, wer und was ich bin.

**JS** Das würde dann heißen, wenn ich das Obige noch mal aufgreifen darf: Die Kontingenz in Entscheidungsprozessen wird ins Innenleben der Individuen verlagert und mit dem Begriff Verantwortung belegt. Da fällt mir ein, dass Max Weber „die Parzellierung der Seele“ als wesentliche mentale Verfasstheit des Organisationsmenschen bezeichnet hat. Und du glaubst, dass das nicht mehr funktioniert.

Was wäre denn die Lösungsrichtung, ich wage gar nicht von Lösung zu reden.

**SL** Lass mich erst noch mal kurz zusammenfassen:

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass unerforschte, unreflektierte Unsicherheitszonen auf allen Ebenen unartikulierte Ohnmachtserfahrungen erzeugen, die früher oder später zum existenziellen Problem der Organisation werden. Hier gilt es mehr denn je vorzubeugen und statt bunter Zukunftsbilder realstrategische Prävention zu betreiben. Die dysfunktionalen Muster als Vorboten sind dabei der zentrale Indikator und Wegweiser. Unternehmen, die auf diese Weise ein „Frühwarn-System“ etablieren sind damit immer schnell wieder auf dem „richtigen“ Kurs und befähigen die Organisation in Kontingenz (dem Meer der Optionen von Risiken und Möglichkeiten) zu navigieren.

Die Analyse von Dysfunktionen ist der Versuch/ Ansatz den unknown Unknowns auf die Spur zu kommen und ein scharfes Bewusstsein für die Relevanz und Dringlichkeit ihrer Auswirkungen zu entwickeln. Eine Verzögerung wird den Zustand rasant verschlechtern und das ist für alle relevant. Dysfunktionsanalyse ist deshalb nicht lähmend oder demotivierend, sondern im Gegenteil, sie drängt zur Eile, sie aktiviert die Kraft und den kollektiven Willen wirklich etwas zu bewegen, weil nicht nur Fakten sondern auch Emotionen mit im Spiel sind.

Und jetzt zum hermeneutischen Denken im Umgang mit Dysfunktionen und den damit verbundenen blinden Flecken der kontextuellen Blindheit.