

Podcast OrgAvantgarde – Intelligent organisieren in Kontingenz

Dialogpaper: Podcast III

Defensive Routinen oder kollektive AbwehrROUTINEN

Hermeneutisches Denken zur Arbeit an Dysfunktionen

JS Das bedeutet sich klarzumachen, dass Dysfunktionen der Preis für den Umgang mit Kontingenz sind. Dysfunktionen werden in der Gegenwart nicht erkannt und lösen Probleme im Prozess des Organisierens. Dysfunktionen können nur so benannt werden, wenn sie in ihren problematischen Auswirkungen erkannt und beschrieben sind.

1. Entscheider und Berater sollten in einem bewussten Nichtwissen damit rechnen, dass es sie gibt:
 - *Anmerkung zum Nichtwissen Podcast I: Nichtwissen ist für ein Navigieren eine wesentliche Ressource. Nichtwissen ist eine Vorstufe des Wissens und wir nähern uns dem Wissen durch Fragen, Annahmen und Erfahrungslernen. Vor dem Nichtwissen liegt das Namenlose, Unbeschreibliche und damit Inkommensurable. Die Umwandlung in Nichtwissen ist die Voraussetzung allen Navigierens, wenn wir intelligentes Handeln als Maxime setzen.*
2. Blinde Flecke ernähren sich von kollektiven AbwehrROUTINEN, ausweichenden Handlungsmustern bis hin zum Lock-in und sind eben nicht zu erkennen. Deshalb ist die Intelligenz des Nichtwissens Voraussetzung zur Entwicklung von Wissen.
 - *Anmerkung zum Podcast I: Was meinen wir mit intelligent?*
Das Wort „intelligent“ geht im Ursprung auf die Zusammensetzung der beiden lateinischen Begriffe „inter“ und „legere“ zurück. „Inter“ bedeutet übersetzt das „Dazwischen“ und beleuchtet somit das „zwischen“ den Betrachtungselemente Erscheinende. Das zwischen uns Auftauchende. „Inter“ gibt also den Hinweis auf ein Beziehungsgeschehen. Übersetzt bedeutet „legere“ lesen. Intelligent bedeutet für uns, das, was zwischen uns passiert zu lesen. Wenn wir „intelligent organisieren“ richten wir den Blick nicht auf das Individuum und seine Befindlichkeiten, sondern auf die Ergebnisse der Beziehungen zwischen denen, die organisieren. Wir untersuchen dann die Wirksamkeit des Beziehungsgeschehens für die Wertschöpfung, für das Ganze; für die Gesamtsteuerung der Organisation durch Navigieren. Dabei interpretieren wir das Beziehungsgeschehen und auftauchende Elemente in der Art, dass ein kohärentes, Orientierung gebendes Gesamtbild zu entstehen vermag. Dieser Prozess ist immer ein Ringen um Wahrhaftigkeit, bleibt immer flüchtig und das Auftauchen echter Erkenntnisse und Handlungsimpulse bleiben letztlich unverfügbar.

In der Philosophie wird ein solches Ringen um stimmige Interpretationen als „Hermeneutik“ bezeichnet. Und genau dazu sind aus unserer Sicht noch viel zu wenig Wissen und Erprobung in Organisationen vorhanden. Das „hermeneutische Vorgehen“ steht dabei dem „empirischen Ansatz“, der stets auf wissenschaftlich beweisbare Zahlen, Daten, Fakten und gemachte Erfahrungen beruht, gegenüber.

3. Hermeneutisches Denken über Dysfunktionen heißt: Die Erkenntnis zur Bedeutung einer Dysfunktion entsteht im Prozess des Organisierens in einem dialektischen Prozess und ist kein punktuell Ereignis. Dysfunktionen sind Konstrukte des sozialen Systems lassen sich nicht im Businesssystem verorten.

SL Für mich ist hermeneutisches Arbeiten die Aktivierung des intelligiblen Teils der Organisation. Intelligibel meint hierbei den Teil des organisationalen Geschehens, der sinnlich nicht erfahrbar ist und den wir nur durch eine Interpretation der Ergebnisse und den beobachtbaren Vorgängen herleiten können. Genau dieser Teil ist m.E. der blinde Fleck, also nicht nur das Nicht-Wissen, sondern das nicht wissen um das Nicht-Wissen. Mit Hilfe der Hermeneutik lassen sich die unbewussten kollektiven Überzeugungen sichtbar machen, die Dysfunktionen verstetigen und aufrechterhalten. Slavoj Žižek nennt diese die kollektive Fantasie, die die Wahrheit strukturiert, wir bezeichnen diese als organisationale Muster.

Gemessen an den oben beschriebenen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft könnte man hier vom Beginn einer zweiten Aufklärung sprechen, der sich auf den Teil unsere Gesellschaft bezieht, den wir Organisation nennen.

JS Ich will das hermeneutische Vorgehen noch mal mithilfe von Karl Weick konkretisieren, um dann das hermeneutische Denken anzuschließen.

Hermeneutisches Arbeiten für Entscheider und Berater

1. Das obige Denken anwenden im Kontext eines konkreten gegenwartsbezogenen Entscheidungsprozesses. Was soll dabei in den Blick genommen werden? (Figuration, Ressourcen, Ziele, Zeit und Ergebnistypen und die Form der Zusammenarbeit). Einklammern durch **Enactment**
2. Wahrnehmung und Interpretation des Prozesses. Auswahl von Episoden des Prozesses zur weiteren Fokussierung zum Thema „was haben wir zu sehen bekommen und dabei erlebt“. Worauf wollen wir uns in unserem Tun konzentrieren, um dann mehr über unser Tun im Prozess des Organisierens zu erfahren? Entwurf eines Prototyps durch **Selection**
3. Erprobung des Prototyps und Erfahrungen im Prozess des Organisierens sammeln. (vorläufige) Stabilisierung durch **Retention**

Von Weick zum hermeneutischen Vorgehen

4. Die Grundoperation in der Variation des Designs ermöglicht einen dialektischen Prozess mit wachsendem Erkenntniswert. In allen drei Schritten im Prozess des Organisierens entsteht Resonanz, die im Gegensatz zum vorherigen unspezifischen Kontext jetzt einer fokussierten Wahrnehmung mit Beobauungskriterien und anschließender Reflexion (Bewertung) zugeführt wird. Das Feld der Kontingenz wird wieder geöffnet, statt einer dysfunktionalen Schließung. Das spezielle Wesen des Organisierens und der operative Kern der jeweiligen Org. werden sichtbar – vor allem das Oszillieren der Dysfunktion in der Gestalt der Gleichzeitigkeit von Problem und Lösung.
5. Eine besondere Bedeutung hat die Beobachtung im Prozess des Organisierens in der Zusammenarbeit von Entscheidern, Führungskräften, Mitarbeitern und internen und externen Beratern. Die Zusammenarbeit im Rahmen eines Designs erlaubt ein Navigieren mit Erkenntnissen und Handlungsoptionen, die Dysfunktionen zu einer wesentlichen Weiterentwicklung im Prozess des Organisierens ermöglichen. Es entstehen neue Formen und Inhalte des Umganges mit Kontingenz durch hermeneutisches Denken und Handeln.

Dazu werden wir in den folgenden Podcast noch einiges sagen und beschreiben.

- *Anmerkung zum Podcast I: Hermeneutisches Vorgehen*
Eines lässt sich zu unserem hermeneutischen Vorgehen mit philosophischer Sprachbegrifflichkeit schon jetzt sagen: Wir glauben weder an die Letztvokabulare der einen Wahrheit (Moderne) noch an die Auflösung einer Vielzahl von Vokabularen im unendlichen Diskurs (Postmoderne). Wir machen uns mit Ihnen auf den Weg des Navigierens durch die kontingente Welt der Organisationen. Dabei helfen uns hermeneutische Verfahren, nicht etwa Kontingenz doch noch aufzulösen, sondern die Bedingungen und Umstände auftretender Kontingenz zu erfassen, um dann eben zu navigieren. Und es wäre z. B. intelligent, wenn man sich mit dem Gedanken anfreunden könnte, dass das Unentscheidbare im Prozess des Organisierens immer vor dem Hintergrund des Entscheidbaren auftritt und umgekehrt. Das wäre schon mal eine erste und wesentliche Bedingung von auftretender Kontingenz, die dann ein Navigieren mit Hermeneutik begründet und ermöglicht.

These I: Dysfunktionen entstehen in jeder Organisation in der Bewältigung von Kontingenz. Dysfunktionen sind in der Gegenwart als solche nicht erkennbar, sondern tarnen sich als selbstverständliche Lösung oder als personalisierte Fehlleistung im Prozess des Organisierens und werden Personen oder Bereichen zugeschrieben.

These II: Dysfunktionen werden im sozialen System unsichtbar gemacht, weil sie die Integrität des gegenwärtig ausgeübten und eingeübten Prozesses des Organisierens in Frage stellen und gefährden und es gibt kein verlässliches Wissen wie es anders sein könnte. Dysfunktionen unterliegen einem blinden Fleck, der durch kontextuelle Blindheit, kollektive Abwehrrouinen, Wiederholungsmuster der aktiven Vermeidung von Erkenntnis bis hin zum Lock-in in Form von Ignoranz, von Gegenwartsverlängerung und von Verantwortungsverschiebung aufrechterhalten werden.

These III: Dysfunktionen können im Prozess des Organisierens durch die Anwendung hermeneutischer Verfahren beobachtbar werden. Die Gleichzeitigkeit von Problem und Lösung der Dysfunktionalität wird in einem dialektischen Prozess sichtbar und es eröffnen sich neue Prämissen und Handlungsmöglichkeiten zur Entscheidungsfindung in Kontingenz. Die Arbeit an Dysfunktionen führt in den operativen Kern des Organisierens der jeweiligen Organisation.

These IV: Organisationen bzw. Führungskräfte und Entscheider müssen Rahmenbedingungen schaffen und die Fähigkeit entwickeln **kollektive hermeneutische Dysfunktionsforschung** zu betreiben.

JS Das müssen wir in einem weiteren Podcast unbedingt ansprechen müssen. These IV führt uns in den Begriff Verantwortung. Denn das will ich für unsere Hörer schon jetzt festhalten: Hermeneutik und Systemtheorie dienen natürlich nicht dazu, die persönliche Verantwortung abzuschaffen. Die Frage ist nur, was heißt Verantwortung für wen und worauf nimmt sie Bezug?

SL Unbedingt ich möchte bitte erstmal unsere Erkenntnisse reflektieren:

Wesentliche Erkenntnisse:

Dysfunktional ist: Die Dichotomie der Organisation als Business-System und Soziales System bzw. Struktur und Kultur. Sie verleitet dazu, beides getrennt voneinander zu denken und zu bearbeiten und verstellt den Blick darauf, dass Organisieren nur ein Beziehungsgeschehen ist mit dem Ziel einer Wertschöpfung.

Im Verlauf des Organisierens, ähnlich dem physikalischen Entstehen der Entropie, entstehen lokale Rationalitäten und andere Dysfunktionen, die eine bestmögliche Wertschöpfung verhindern und gleichzeitig der Schlüssel sind, um sich wieder mit dem Wesen der Organisation, also dem Wesenhaften der Wertschöpfung zu verbinden, also in Resonanz mit dem Potenzial zu kommen.

Viele Dysfunktionen entstehen dadurch, dass wir das Organisieren mit dem Suchen nach Lösungen gleichsetzen. Schnelles Handeln auf der Grundlage von kurzfristigem Denken und Affekten ist häufig die Folge. Viel zu oft, vertraut sich das Management spontanen, unmittelbaren Reaktionen an, ohne innezuhalten oder tiefergehend nachzudenken. Angemessenes Management kann aber nur mit einem Abstand zu der unmittelbaren, intuitiven Reaktion gelingen. Intelligent zu organisieren, bedeutet in diesem Sinne kontraintuitiv vorzugehen und den eigenen Denkfallen auf die Spur zu kommen.

Die Maxime die wir in stürmischen Zeiten des Wandels, der Kontingenz und einer nebulösen Zukunft ausrufen lautet deshalb: „Nachdenken ist wichtiger denn je!“

Vielleicht haben wir die (Organisations-)Welt in den letzten 50 Jahren zu schnell verändert. Jetzt ist es wieder an der Zeit sie auf eine tiefere Weise zu interpretieren. (In Anlehnung an Heideggers Äußerung zu Marx Feuerbach-thesen.)

Und hier scheinen wir nun einen wunden Punkt zu berühren. In meiner Beratungspraxis erlebe ich häufig eine große Ungeduld oder sogar Unlust bezüglich des Nachdenkens über organisationale Vorgänge und deren Kontexte.

In der systemischen Betrachtungsweise könnte das schon ein Hinweis auf unseren heutigen Themenschwerpunkt sein, die:

Defensive Routinen oder kollektive Abwehr Routinen.

JS Kurze Definition von Defensiven Routinen / kollektive Abwehr Routinen und dann Erfahrungsaustausch

Definition: Defensive Routinen / kollektive Abwehr Routinen

Defensive Routinen sind Handlungen, die Menschen und Organisationen vor negativen Überraschungen, Gesichtsverlust oder Bedrohungen bewahren und gleichzeitig die Organisation daran hindern, die Ursachen für mögliche Pannen und Fehler zu reduzieren. Der Begriff stammt von Chris Argyris.

SL Abwehr Routinen sind somit auf der Handlungsebene die Inszenierung der Dysfunktion. Und das mit dem schon beschriebenen Doppelgesicht: Einerseits schützen sie, andererseits verhindern sie Entwicklungsprozesse, indem erst gar nicht die Einsicht entsteht, etwas in Frage zu stellen.

JS Ja, genau so ist es. Kollektive Abwehr Routinen sichern die Grenzen der Organisation und halten die bestehenden Handlungsmuster, die bestehende Ordnung aufrecht. Mir ist daran gelegen, dass wir dies nicht nur mit negativem Grundton herüberbringen. Denn ohne kollektive Abwehr Routinen gibt es letztlich keine funktionierende Organisation.

SL Das heißt, wer es nicht nötig hat und keine Notwendigkeit sieht, wird sich damit nicht beschäftigen. In dem Fall werden sich Führungskräfte mit dem Thema nicht beschäftigen. Das heißt dann auch, wer aufgrund des blinden Flecks keine Dysfunktionen sieht, der kann sich natürlich auch nicht mit der Inszenierung der Dysfunktion in Form von kollektiven AbwehrROUTINEN beschäftigen.

JS Ja, so ist es. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass wir bei dem Thema über etwas reden, von dem wir wissen, dass es das gibt, sich aber im realen Leben im Prozess des Organisierens dem Zugriff entzieht. Und das gilt nicht nur für Manager und Organisationsmitglieder, sondern auch für Berater. Damit da keine Missverständnisse auftauchen: Bei der Definition von Defensiven Routinen ist es ausgeschlossen, dass jemand allwissend dies Hürde der Erkenntnis mit wie auch immer gearteten Kompetenz nehmen könnte.

SL Wir bewegen uns auf einer abstrakten Beschreibungsebene zwischen Wissen und Nicht-Wissen. Wir wissen, dass es das Phänomen in jeder Organisation geben muss, wir wissen jedoch nicht, wie es sich konkret zeigt. Und wenn es eine Person sieht, das Phänomen beschreibt, hat dies keine Bedeutung, weil die Defensiven Routinen kollektiv organisiert sind.

JS Kollektive AbwehrROUTINEN haben tausend Ausprägungen und sind fester Bestandteil im Prozess des Organisierens. Es handelt sich um äußerst intelligente kollektive Handlungsmuster auf der Basis gemeinsam geteilter Werte. Nochmal: sie sind der Kitt im Prozess des Organisierens, der alles zusammenhält und deshalb ist die Einsicht eines Einzelnen störend und wird sofort ausgeblendet.

SL Das gibt noch mal ein ganz anderes Bild zu dem Begriff Widerstand gegen Veränderung. Denn von Widerstand könnte man ja erst reden, wenn man die Defensiv Routine in ihrer Auswirkung erkannt hat und mit dem Prozess des Organisierens nicht weiterkommt und sich fragt, was gerade passiert.

JS Genau dann ist der Zeitpunkt der ersten Erkenntnis gekommen, der es Managern und Beratern erlaubt, an dem Thema zu arbeiten und weitere Akteure einzubinden. Und das ist erst der Beginn einer Erforschung der kollektiven AbwehrROUTINEN, der unseren Blick auf Dysfunktionalitäten erweitert.

SL Ich schlage vor, dass wir die abstrakte Darstellung der kollektiven AbwehrROUTINEN jetzt mal verlassen und über unsere gemachten Erfahrungen in Beratungsprozessen, in Veränderungssituationen sprechen.

Was sind die vielen Gesichtern der AbwehrROUTINEN und welchen Umgang können wir bei allen Beteiligten beobachten?

- Alle Formen der Invisibilisierung des Nichtwissens („Wir haben eine Strategie“)
- Invisibilisierung von Fehlern, Dysfunktionen, Problemen
- Krise bzw. Dysfunktionen als Anlass nehmen, die alten Prozesse noch intensiver zu machen. (Naomi Klein: Die Schock-Therapie. Der Schock als Katalysator noch heftiger die Dinge zu betreiben, die Ursache der Krise sind.) Beispiel: Der Umsatz bricht ein, wir müssen weiter Rationalisieren, um die Kosten zu drücken.) **[Gegenwartsverlängerung]**
- Zahlen-Daten-Fakten generieren und der Versuch über Objektivierung des nicht Objektivierbaren zu steuern. (Nicht erkennend, dass diese Zahlen keine wirkliche Zustandsbeschreibung und Orientierung mehr liefern. – Werden zunehmend geschönt, um keine schlechten Nachrichten zu verbreiten.)
- Reduktion der „Wahrheit“ auf Meinung. (Habermas) Endlosdiskurse in denen offensichtliche Dysfunktionen zu Sichtweisen deklariert werden und in Folge keine Handlungsnotwendigkeit entsteht. **[Erkenntnisignoranz]**
- Visionen und Zukunftsbilder beschwören. Wenn man an Visionen glaubt, glaubt man auch, dass es einen „richtigen“ Weg gibt, dorthin zu gelangen. Die Illusion aufrechterhalten, dass eine perfekte Abstimmung zwischen dem richtigen Denken und Handeln zum Ziel führen könnte.
- Verlagerung systemischer Probleme auf Individualebene **[Verantwortungsverschiebung]**
- Methoden, also Rezepte statt Nachdenken. Rezepte kann es aber in Kontingenz nicht geben. **[Tool-Beschwörung]**

Definition des hermeneutischen Verfahrens zur Bearbeitung von AbwehrROUTINEN

JS Handlungsmuster von Defensiven Routinen sind im Prozess des Organisierens Schicht für Schicht zu erkennen und zu bearbeiten. Dieser Erkenntnisprozess entsteht in einem Erforschungsprozess, der parallel zu den umzusetzenden Business Themen läuft. Defensive Routinen entziehen sich mit Sicherheit dem erkennenden Blick, ohne einen Grund sich mit dem Thema zu beschäftigen. Es funktioniert nicht als Selbstzweck.

Die Arbeit an Defensiven Routinen bedarf einer engen Verbindung von Entscheidern und Beratern.

Organisationen haben kaum eine Chance ihre AbwehrROUTINEN in reiner Eigenleistung zu erkennen.

Der Normalfall: Veränderung im Prozess des Organisierens sind getragen von der Vorstellung mit Managemententscheidungen, Programmen, Trainings, Coachings, Beratung der verschiedensten Art gewünschte Veränderung auf der Basis der bestehenden Formen und Muster sicher zu stellen. Ein Erforschen der Defensiven

Routinen ist nicht vorgesehen und damit greift der soziale Schutzmechanismus, der die Dysfunktionen im Bereich des Blinden Flecks lässt.

Kollektive hermeneutische Dysfunktionserforschung als fundamental neuer Ansatz des Organisierens in Kontingenz

SL Dafür gilt es Gelingensbedingungen zu definieren. Gleichzeitig eröffnet das Definieren dieser Gelingensbedingungen einen bearbeitbaren Raum in Kontingenz.

Wir nennen es einen Forschungsprozess, weil damit auch einige Gelingensbedingungen im Setting bereits definiert sind:

- Nichtwissen als Grundlage und Voraussetzung
- Suche nach angemessenen Forschungsfragen und den dahinter liegenden, tiefergehenden Fragen
- Ergebnisoffener Verlauf und Ausgang – Prinzip der Vorläufigkeit
- Bisherige Annahmen in Frage stellen
- Ziel „Wahrhaftigkeit“ auf die Spur zu kommen, also Realitäten (organisationale Muster) als Konstruktion, bzw. eine Ausprägung von Realität zu identifizieren und vom Realen als kohärente Handlungsgrundlage zu unterscheiden.
(Kohärenzbruch zwischen Handeln und gegenwärtigem Kontext als Tor der Erkenntnis)

Der kollektive Prozess ist deshalb bedeutsam, weil im gemeinsamen Prozess selbst durch gemeinsame gemachte Erkenntnisse sowie der zusammen interpretierten Geschichte und organisationaler Vorgänge eine neue, funktionalere Realität geschaffen werden kann.

Hermeneutisch, dazu haben wir schon viel gesagt, weil es hier erstmal ums Nachdenken statt ums Handeln geht. Das ist die Grundlage zur Schaffung eines echten Präventionssystems für Organisationen.

Fundamental, weil es an die Wurzel der bisherigen Überzeugungen geht, die im Forschungsprozess in Frage gestellt werden und an das Fundament des Business.

Vorgehen

Tore der Erkenntnis nutzen: Zugang über

- Analyse der Dysfunktionen
- Beobachtung der Abwehrroutinen
- Identifizierung von Kohärenzbrüchen
- Gewährwerdung von Kippunkten