

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Smarter Wandel

Digitale Medien im Change

## **Wandel des Wandels**

Wie Technik Change verändert

## **Ungenutztes Potenzial**

Workshop-Moderation im virtuellen Raum

## **Coaching to go**

Distanz ermöglicht mehr Nähe

**2**  
**20**

## **Von Apps und MOOCs**

Transformation bei Daimler

## **Kultur des Hinschauens**

Organisation als Verantwortungsgemeinschaft

**Fallmann:** Wir beobachten, dass sich Transformations- bzw. Optimierungsmöglichkeiten heute entlang der gesamten Wertschöpfungskette finden. Gerade bei Routineaufgaben wie Zuteilung oder Klassifizierung von Dokumenten, die Analyse von großen Datenmengen oder das Erkennen von Mustern erzielen die Lösungen hervorragende Ergebnisse. Der Start innerhalb einer Fachabteilung mit klar definierten Use Cases bringt die besten Erfolge und hat Vorbildwirkung für andere Abteilungen. Es entwickelt sich oft eine eigene Dynamik und plötzlich möchten weitere Fachabteilungen die Lösungen für ihre Arbeitsabläufe nutzen. Einer der wichtigsten Punkte ist dabei, die Mitarbeitenden frühzeitig miteinzubeziehen. Je kritischer diese in der Einführungsphase die Lösung testen, umso besser ist die Leistung der Lösung dann im Echtbetrieb. Der Einsatz von KI in Organisationen bringt zwar einige Herausforderungen mit sich, er bietet aber auch enorme Potenziale zur Weiterentwicklung des Unternehmens, die unbedingt genutzt werden sollten.

Ulrike Kogler  
ulrike.kogler@fabasoft.com

## Besser als ihr Ruf?

### Interaktionsformen in Organisationen – ein Impuls

Wir haben uns angewöhnt, persönliche Präsenz primär als Problem mangelhafter Vorbereitung oder Technik zu sehen. Man denke an Stunden in die Länge gezogene und womöglich wenig ertragreiche Meetings und den Management-Spott «Wenn du nicht mehr weiter weißt, gründe einen Arbeitskreis» als ironische Formel der Arbeitswelt. Organisation als Aussitzen und Aushalten – oder: Politik der langen Bank. Tatsächlich scheinen manche der vielen Briefings, Projektstunden oder Ausschüsse wie gemacht, um reichlich Unangenehmes mit ihnen zu verbinden. Nicht zuletzt dadurch ist der

Eindruck gereift, dass konkreter Präsenz und ihren Ritualen oft wenig Positives abzugewinnen ist.

### Geflecht wechselseitiger Beeinflussung

Anwesenheit – als Vollzug von Gesellschaft – fasst die Soziologie unter dem Begriff der *Interaktion*. Interaktion wird u. a. prominent mit dem kanadischen Soziologen und Anthropologen Erving Goffman (1922-1982, siehe auch Klassiker-Rubrik in ZOE 2/2018) verbunden. Nach Goffman bedingen Interaktionen ein Geschehen der *wechselseitigen Beeinflussung* von Individuen bzw. Rollenträgern durch den bzw. in dem Moment ihrer gemeinsamen und unmittelbaren Anwesenheit. Schon diese Einordnung als eine Art wechselseitiges Beeinflussungsgeflecht hat weitreichende Folgen für die Gestaltung formaler (Arbeits-) Beziehungen.

Viele Ordnungen in einem Betrieb, einer Behörde oder einem Verein lassen sich als organisierte interaktionsförmige Systeme beschreiben. Die Wendung verweist auf eine gewisse Ambivalenz: «Organisiert» sind diese Interaktionen, da ihre Veranlassung sich im Wesentlichen aus einem Zusammenspiel von Zwecken, Hierarchien und Personalien ergibt. «Interaktionsförmig» sind sie, da eine Organisation ihre Entscheidungen nicht abstrakt herbeiführt, sondern dafür auf das «Kleinarbeiten» mittels Interaktionen angewiesen ist. Was aber macht Interaktion in Organisationen so besonders?

### Sequenziell und selektiv

Wir wollen hier skizzenhaft einige Punkte betrachten, die je nach Blickwinkel und Lage der Dinge ebenso Vorteile wie Nachteile bergen können. Zunächst beruhen organisierte Interaktionen klassisch auf *persönlicher* Anwesenheit und typischerweise auf *Konversation* – wenn gleich das Internet und technische Hilfsmittel der Abstimmung dazu geführt haben, dass der Anwesenheitsbegriff heute

unschärfer geworden ist. Denn: Wo beginnt und wo endet das Kriterium persönlicher Anwesenheit in Zeiten digitaler Rundumverdrahtung? Reicht das Abhalten einer Telefon- oder Videokonferenz, um Anwesenheit zu erzeugen? Persönliche Informationen werden eher langsam und sequenziell verarbeitet. Sie generieren auch immer wieder die Notwendigkeit institutioneller Glättungen. Denn direkte Nähe hemmt regelmäßig die Bereitschaft, sich «allzu» deutlich auszudrücken. Gibt man eigenes Befinden aber doch klar und deutlich zu verstehen, so ist dies keine Garantie für ebenso klare und deutliche Entscheidungsfolgen, sind doch gerade Interaktionen bisweilen flüchtig, fragil und von *Eigendynamik* geprägt: Eben noch in Rede Stehendes löst sich bald in Luft auf. Dafür kommen neue Punkte auf die Agenda, die eigentlich gar nicht vorgesehen waren.

Die Unvorhersehbarkeit der Ergebnisse von Interaktion ist aus Perspektive der Organisation zunächst eine Zumutung, denn diese hat Zwecke, Mitgliedschaftsregelungen und Rollen ja zur Vermeidung von «Unordnung» eingerichtet. Konkrete Sitzungspläne sind als der Versuch interpretierbar, Überraschungen nicht allzu groß werden zu lassen. Hier schließt sich das Problem der *Verfügbarkeit* an: Wer «da» ist, kann nicht woanders sein; wer seine Energie auf eine aufwändige Präsenzsituation verwendet, macht unter Umständen nicht das, was er seiner Rollendefinition zufolge tun sollte. Abstimmungsaufwand hat multiple Kosten. Gesagtes wird oft genug überhört und bereits erledigt Geglauhtes wird dafür ein weiteres Mal zur Diskussion gestellt.

Nicht zu vergessen sind all die kreativen Formen des bewussten Nicht-Erinnerns: Dinge werden gezielt *selektiv* ins Gedächtnis gerufen oder eben unterschlagen. Deshalb wird *aufgeschrieben*, was anlässlich organisierter Interaktionen geschieht. Man fertigt Sitzungsprotokolle an, aus denen Akten werden und schließlich ganze Archive. Zuweilen wird

auch in schriftlicher Form selektiert, damit man sich an nichts von dem erinnere, was lieber nicht bekannt sein soll. Organisationen sind also durchaus bestrebt, sich von den Beschränkungen der Interaktion immer wieder ein Stück weit zu entlasten. Und selbst dafür – fast eine Pointe – bedürfen sie wiederum bestimmter Formen der Interaktion.

## Zwischen Tür und Angel

Ferner haben Interaktionen in direkter Weise zunächst weder *Vergangenheit* noch *Zukunft*. Einfacher gesagt: Sie sind (gewesen), wenn sie (gewesen) sind. Was zählt, ist das Hier und Jetzt. Deshalb erlauben sie es, unverbindlich vorzufühlen, Dinge auszuprobieren und in der Schwebelage zu halten. Was in einer E-Mail an den Chef bereits zu gewagt erscheint und erst recht nicht aufs Papier gelangen soll, kann in einem scheinbar nebensächlich platzierten «Ach ja, da wäre noch etwas...» zwischen Tür und Angel vielleicht dezent in Worte gebracht werden (schließlich ist dabei sicher, dass daraus keine Aktennotiz wird). Schon weil man weiß, dass in weitgehender Ermangelung druckfähiger Artikulationskompetenz Gespräche üblicherweise mit dem Charakter der Dürrigkeit und Flüchtigkeit einhergehen können, weiß man um die Nachsicht, die man erfährt, wenn bestimmte Anliegen vielleicht zu freigiebig und direkt vorgebracht wurden. Ist die Sache heikel, wird man im günstigsten aller schlechten Fälle gar nicht verstanden. Oder es lässt sich auf die Situation schieben, auf ein *Versprochen-und-verhört-haben*: «Nein, nein, so war das natürlich nicht gemeint.» – «Ach, da haben wir uns nur falsch verstanden.» – «Und ich dachte schon, Sie meinen...» Wo Worte im Halbgaren bleiben, dort stehen die Fluchtwege jederzeit offen. Die Unterredung kann buchstäblich «im Vorbeigehen» wieder ihr Ende finden. Besser so, als schwarz auf weiß.

Organisierte Interaktionen tendieren darüber hinaus zur Bildung von *Kompromiss*; jedenfalls, wenn längerer und

harter Dissens kaum als institutionalisiert gilt (Parlamente und andere Gremien bilden insofern eine Ausnahme, sie dienen nachgerade der Artikulation von Dissens; für das Finden der Kompromisse gibt es dann wieder die Ausschüsse und Kommissionen). Dies kann an Harmonie und Habitus in bestimmten Organisationsbereichen liegen oder an fortgeschrittenen Entscheidungen, die eine Infragestellung nicht wünschenswert erscheinen lassen; oder daran, dass man mit seinem Gegenüber eine Situation teilt. Konsens bedeutet dabei nicht – und dieser Punkt wird sehr oft übersehen oder idealisiert – objektive, tatsächlich gegebene Übereinstimmung, sondern bereits *Konsensunterstellung*, um nicht zu sagen *Konsensfiktion*. Inmitten von Interaktionen nimmt man den anderen in der gesamten Breite möglicher Selbstdarstellung wahr. Man registriert, was er macht, achtet auf die Mimik und darauf, was er trägt: Lautes Schweigen, demonstrative Irritation, nachdenkliche Pose, verschränkte Arme, expressive Lockerung etc. Die Besonderheit von Konsensprinzipien besteht darin, dass sie einer Überführung von Konflikt in Kooperation zuträglich sein können. Auch Addition ist eine Technik der Konsensherstellung: Nacheinander kommt jeder zum Zuge, wird gehört und notiert. Ist die Aussprache vorüber und sind die Energien abgeflossen, kann man beginnen, die Prioritäten zu klären. Eine andere Konsens-technik ist es, vage Formulierungen zu verwenden, um sich keine großen Zugeständnisse zubilligen zu müssen, das Gesicht wahren zu können oder sich nicht auf zu enge Vorgaben festnageln zu müssen.

## Glätten, Binden, Folgen

Vorzüge geordneter Interaktionen liegen auf der Hand, denkt man nur an die Herstellung von Konsens, kollegiale Beziehungspflege oder Gewinnung, Sicherung und Ausbau von Legitimation und Entscheidungsspielraum. Drei Punkte seien besonders herausgestellt: Erstens erlau-

ben (oder erzwingen!) spezifisch Interaktionen ein gewisses Maß sozialer Geschmeidigkeit und Glättung. Konflikte finden über interaktive Formen ihre Zähmung, auch wenn sie dadurch vielfach in informelle Konfrontationen übergehen. Selbst in diesen mikropolitischen Arrangements werden Vorsichtsmaßnahmen und Spielregeln gewahrt. Zweitens erzeugen organisierte Interaktionen eine vielfältige *Bindungswirkung*, wie die Schweizer Soziologin Bettina Heintz mit einer neueren Arbeit über politische Ordnungen in Erinnerung ruft. Ver- bzw. Aushandlungen, Abreden und Deals verpflichten die Beteiligten zur Einwilligung in ihnen ursprünglich ungeeignet erscheinende Lösungen, da Zustimmung letztlich professionellen Charakter offenbart. Und drittens, so lesen wir ebenfalls bei Heintz, dient Organisation von Interaktionen der Herstellung von *Folgebereitschaft*: Einmal beschlossene Ergebnisse erlauben nur begrenzte Zurücknahme ohne Autoritäts- oder Gesichtsverlust. Da Verlässlichkeit und Absprache in organisierten Formen ebenso wie in privaten Interaktionen ein hoher Stellenwert zukommt, wird in der gemeinsamen Unterordnung gegenüber streitträchtigen Alternativen bisweilen das kleinere Übel gesehen. In diesem Sinne bleibt nur noch, schönes, solidarisches Streiten zu wünschen.

## Literatur

- **Goffman, E. (2013).** Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. Piper-Verlag.
- **Heintz, B. (2014).** Die Unverzichtbarkeit von Anwesenheit. Zur weltgesellschaftlichen Bedeutung globaler Interaktionssysteme. In: Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft, S. 229–250.
- **Luhmann, N. (1999).** Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot.

Marcel Schütz,  
Northern Business School Hamburg, schuetz@nbs.de  
Dr. Carsten von Wissel,  
carsten.von-wissel@cvwissel.de