

## Chaos versus Organisation

Die Wahrheit liegt in der Mitte. Das Thema dargestellt an 2 Städten: Linz und Catania.

Es ist eine Herausforderung, die Frage zu beantworten, wie viel System und wie viel Nicht-System, wie viel Kontrolle und Freilauf für organisatorische Entwicklungsprozesse notwendig sind. Es ist auch unumstritten, dass große Unternehmen nach detailliert beschriebenen Systemen und Regeln sehr erfolgreich am Markt agieren – und ohne dabei auf Kreativität und Innovationen zu verzichten.

Dieses sehr abstrakt anmutende Thema sei mit einem einfachen Vergleich zweier Kulturen dargestellt: einer Kultur, die Veränderung (und Kreativität und Innovation) eher fördert und einer Kultur, die Veränderung eher verhindert:

Linz – Catania<sup>1)</sup> oder: Der Nutzen von chaotischen Systemen!

Nützen Sie nun die Möglichkeit, 2 sehr verschiedene Wertesysteme miteinander zu vergleichen und von beiden das Beste zu nehmen. Selbstverständlich ist Catania in Sizilien nicht besser als Linz. Es geht nicht um eine (Be-)Wertung, sondern um ein Bewusstmachen der Veränderungsthese (vor allem von These 4<sup>2)</sup>) anhand eines konkreten Beispiels:

- a. Catania: durch Chaos und so wenig Regulierung wie möglich entsteht bei den Einwohnern viel Kreativität, Mut, Respekt und Selbstverantwortung – und das von Kindheit an.
- b. Linz: durch eine überregulierte Stadt (hat nicht ein holländischer Architekt im Rahmen der Kulturhauptstadt 2009 Linz mit Singapur verglichen? Mit dem einen Unterschied, dass es in Linz die Todesstrafe nicht gibt!). Mit vielen Ampeln (die auch am Wochenende zum Stillstand zwingen) und klar geregelten Fahrbahnstreifen auf den Strassen. Der Anspruch ist, jedem Verkehrsteilnehmer<sup>3)</sup> in möglichst jeder Situation zu zeigen, wie er sich wann genau zu verhalten hat. Gefragt sind weder Kreativität noch Flexibilität noch selbständiges Denken. Der Vater Staat hat schon alles gerichtet. Hirn abgeben und sich an die Regeln halten. Der Glaubenssatz dahinter ist ‚Selbstorganisation können wir den meisten Menschen nicht zutrauen!‘. Dahinter liegt natürlich auch das Dogma ‚Sicherheit‘.

Nun die Folgen der beiden so unterschiedlichen Systeme für die Menschen:

Catania baut auf folgenden Werten auf:

- MUT: ich brauche etwas Mut, um in einer vernünftigen Zeit zu den Hauptverkehrszeiten nach Hause zu kommen. Und zwar Mut, die Schnauze des Autos in die Kreuzung rein zu stecken. Das interessante Phänomen dabei ist, dass sofort (synchron!) der nächste zentrale Wert sicht- und erlebbar wird, nämlich
- RESPEKT: des anderen Verkehrsteilnehmers, den Mut zu respektieren und ihn reinzulassen (was passiert in Linz: Gehupe, Faust, Finger an den Kopf, Regelbrecher, etc.). Auch braucht es in Catania ...
- KREATIVITÄT: mach aus einer Spur zwei Spuren, wenn notwendig! Lass die Motorradfahrer dazwischen durchfahren! Sorge dafür, dass alles fließt! Pantia Rhei, wie Heraklit schon sagte.
- SELBSTVERANTWORTUNG: Nicht formale Vorschriften bringen dich ans Ziel, sondern eigenständiges Denken, sozusagen implizit gelebte und verinnerlichte Werte – Du bist für deine Zielerreichung SELBST VERANTWORTLICH (und nimmst dabei Rücksicht!).

Solche Rahmenbedingungen haben definitiv ein größeres Potenzial für das Lernen (von klein auf!) von Veränderungsfähigkeit und -fitness: Menschen und Organisationen lernen dann am besten, wenn sie müssen (Druck, Krise, Krankheit, etc.).

Linz sorgt für folgende Werte:

- ORDNUNG: du brauchst dich um nichts kümmern – wir haben alles geregelt! Die Umwelt ist stabil und alles unter Kontrolle.

- GEHORSAM: halte dich an die Regeln, dann wirst du rechtzeitig und sicher ankommen!
- SICHERHEIT (UND KONTROLLE): alles ist plan- und kalkulierbar und wenn sich jeder daran hält, wird auch nichts passieren!

Alles Werte, die zwar für STABILITÄT UND PLANBARKEIT stehen, aber

- selbständiges Denken und Handeln nicht zwingend fordern (und nicht fördern)

Sehr stringent organisierte Ideologien und Unternehmensphilosophien (die dem ISO-Wahn unterliegen) könnten sehr viel von CATANIA lernen (selbstverständlich könnte auch Catania von Linz einiges lernen). Im Bereich ‚Verkehrserziehung‘ könnte man z.B. viel zu Lern- und Veränderungsförderung durch sogenannte SHARED SPACE KONZEPTE<sup>4)</sup> beitragen (alleine Kreisverkehre wären in Österreich schon ein Quantensprung, oder das Verständnis und intuitive Anwenden von Reisverschlussystemen<sup>5)</sup>). In Organisationen könnte z.B. durch eine gelebte Fehler- und Kritikkultur ein gewaltiges Innovations- und Kreativitätspotenzial gehoben werden, etc.

Veränderungen akzeptierende Systeme gekoppelt mit zeitnaher Chaosorganisation scheinen sich zu bewähren. Sind wir also lernfähig? Werden unsere Töchter und Söhne es besser machen? Wie werden sie darauf vorbereitet, ausgebildet und erzogen? So wird unsere Wirtschaft auch nicht von Staat errettet. Gesunden wird sie nachhaltig an neuen gesellschaftlichen Strukturen und Denkweisen. Das bedarf vor allem fortschrittlicher Bildung und Erziehung, damit die Köpfe und gesellschaftlichen Kräfte einmal da sein werden, die so etwas auch auf lange Sicht leisten können!

„Bildung ohne Erziehung ist wie ein Schwert in den Händen eines Verrückten.“ (Dimitrie MENDELEJEV). Da der Fisch immer am Kopf zu stinken beginnt, sind an der Spitze von Organisationen Menschen notwendig, die

- sich grundsätzlich verändern können (sich nicht in Dogmen ‚verbohren‘)
- und gleichzeitig die Balance zwischen Stabilität und Veränderungsdynamik halten können.

Und, kritisch gefragt, haben wir beispielsweise diese Menschen an den Spitzen unserer (politischen) Organisationen?

---

<sup>1)</sup> Die beiden Städte stehen als Synonym für viele andere Städte, die in einer ähnlichen Polarität zueinander stehen (Linz = Frankfurt, Paris, München, Zürich, ...; Catania = Palermo, Neapel, Rom, Delhi, Kairo, ...)

<sup>2)</sup> Etwas Chaos ist besser als zu viel Regulierung und eine ‚perfekte‘ Organisation, da es den Boden für Kreativität, Innovation und Selbstverantwortung aufbereitet!

<sup>3)</sup> Im Sinne der Sprachvereinfachung spreche ich immer auch das andere Geschlecht an.

<sup>4)</sup> Das Shared Space Konzept, übersetzt etwa „gemeinsam genutzter Raum“, bezeichnet eine Verkehrsphilosophie, nach der vom Verkehr dominierter öffentlicher Straßenraum lebenswerter, sicherer sowie im Verkehrsfluss verbessert werden soll. Charakteristisch ist dabei das Fehlen von Verkehrszeichen, Signalanlagen und Fahrbahnmarkierungen und die Gleichberechtigung der Verkehrsteilnehmer, während unter anderem die Vorfahrtsregel weiterhin Gültigkeit besitzt. Das Verkehrskonzept wurde federführend vom Niederländer Hans Monderman in den 1990er Jahren entwickelt und findet heute weltweit Anwendung (aus Wikipädia).

<sup>5)</sup> Ich kann mich sehr gut an ein Beispiel in OÖ erinnern: als die Westautobahn bei Ansfelden auf 3 Spuren ausgebaut wurde (Baustelle), war zu den Hauptverkehrszeiten immer ein immenser Stau auf der A7 (=Stadtautobahn) bei der Einmündung in die A1. Wissen Sie warum? Die Autos von der A7 stadtauswärts kommend, konnten/wollten (haben es nicht gelernt, fehlender Mut, etc.) nicht im Sinne eines Reisverschlussystems in den fließenden Verkehr auf der A1 einfließen, sondern sie blieben stehen und warteten. Erst als es einem Landeshauptmann auch passierte, wurden 2 Auffahrtstreifen gezeichnet. Ein perfektes Beispiel für Regulierung., top-down angeordnet. So sind wir.

### Zur Person

Dr. Konrad Breit hat sich sowohl wissenschaftlich als auch in fast 30 Jahren Organisationspraxis mit dem Phänomen Change beschäftigt. Als Organisationsberater und Managementcoach konnte er verschiedenste Unternehmenskulturen erfahren. 2013 hat er zusammen mit Alexander Schön das Internet-Start-up Unternehmen More Than Checks | Breit & Schön OG (eine digitale, innovative Online-Survey-Software zur Diagnose von Organisationen) gegründet.