

DIE GEBURT DER CHAORDISCHEN ORGANISATION

Menschliche Ressourcen oder Menschen voller Ressourcen?

Vortragsabschrift im Rahmen der Executive Serie

KPMG International

Boca Raton, Florida, USA, 27. September 1999

Englischer Originalabdruck mit Genehmigung. Übersetzung für den Privatgebrauch von Michael Ugri. Alle Rechte vorbehalten.

Dee W. Hock, Gründer und CEO der „Chaordic Alliance“ (chaordische Allianz)

Gründer und CEO im Ruhestand von VISA

Willkommen Chaordiker!

Ja sie haben mich richtig gehört! Aber nicht nur das, sie haben mich in einem Chaord gehört, und sind mitten in Hunderten von Chaorden!

Einige klärende Worte über Wörter an sich werden vielleicht helfen die jetzige Konfusion ein wenig aufzuheben. In unserer Kommunikation ist die Bedeutung der Sprache nur zweitrangig, denn in Wirklichkeit geht es in erster Linie um die Bedeutung, in welcher wir denken, welche Bedeutung wir also einem Wort zuordnen. Wer auch immer heutzutage über Organisationen nachdenkt oder über diese spricht, stolpert unweigerlich über die Überzeugung unterschiedlichster Wissenschaftler, dass die wichtigste Wissenschaft des nächsten Jahrzehnts jene sein wird, komplexe, sich selbst organisierende, nicht lineare, anpassungsfähige Systeme zu begreifen und zu verstehen. Diese werden üblicherweise in einem Wort als „Komplexität“ bezeichnet.

Dieses Wort ist aber viel zu ungenau, um solche Systeme zu beschreiben. Auf der Suche nach dem richtigen Wort erschien es besser, ein ganz neues Wort zu konstruieren. Da derartige Systeme, wie etwa das Leben selbst, sich an der Kante zum Chaos zu bewegen scheinen, und gerade so viel Ordnung aufweisen, dass ein Muster erkennbar wird, war es sinnvoll von beiden Wörtern jeweils eine Silbe zu benutzen, nämlich „cha“ von Chaos und „ord“ von Ordnung: So entstand also das Wort „Chaord“.

Mit „Chaord“ meine ich also

1. alle sich selbst organisierende, anpassungsfähige, nicht lineare, komplexe Organismen, Organisationen oder Systeme, seien sie physisch, biologisch oder sozial, deren Verhalten harmonisch die Eigenschaften von Chaos und Ordnung vermischen,
2. etwas, dessen Verhalten zwar wahrnehmbare Muster und Verhaltensregeln aufzeigt, jedoch nicht durch deren konstituierenden Teile erklärbar ist oder von diesen geregelt wird,
3. etwas, dessen Verhalten von den fundamentalen Grundregeln der Natur gekennzeichnet wird.

Lassen sie uns doch zunächst jenen Sturm oder besser Tornado der technologischen und informativen Umwälzungen und Änderungen untersuchen, welche derzeit buchstäblich alle unsere sozialen-, kommerziellen und politischen Strukturen auseinanderbrechen, und erst recht unsere gesamte Biosphäre. Lassen sie uns dann den Einfluss dieser Änderungen zunächst auf unsere menschlichen Beziehungen, und dann jene auf unsere tägliche Arbeit untersuchen.

Ich möchte gleich zu Beginn festhalten, dass mein Hauptinteresse nie das Geschäft, Bankverkehr oder Kreditkarten gewesen ist. Mein Hauptinteresse gilt eher den Strukturen einer Organisation innerhalb jedes Entwicklungsprozesses, wie diese in der Natur reflektiert werden, und sich gegenüber jenen Strukturen und Mustern verhalten, welche die menschliche Gesellschaft kennzeichnet.

Mein Interesse an Organisationsmustern erwachte schon sehr früh, als ich als Kind in einer kleinen Gebirgsgemeinde aufwuchs, und dort natürlich tief verwurzelt mit Mutter Natur lebte. Mit der Schule erlebte ich dann bittere Einschränkungen und aufreibende Langeweile. Gleichzeitig wurde mir aber jene Kluft immer mehr bewusst, wie die Institutionen des industriellen Zeitalters erklären, angeblich zu funktionieren - und was davon in Wahrheit umgesetzt wird. Die Kluft zwischen dem, was sie behaupten, für Menschen zu tun und was sie Menschen in Wirklichkeit antun. Es folgten zwei Jahre an einer kleinen Hochschule und dann sechzehn Jahre tagtäglicher Kampf zwischen einem naiven, jungen Mann, unbeirrbar und getrieben von unorthodoxen Konzepten über Organisationen und Management, gefolgt von drei hierarchisch aufgebauten Institutionen, welche nach den Spielregeln und Kontrollmechanismen des industriellen Zeitalters strukturiert waren. Diese Zeit verwandelte dieses Bewusstsein in eine brennende Leidenschaft und führte bereits vor dreißig Jahren zu drei Fragen, die mein gesamtes Leben dominiert haben. Sie waren damals relevant – und sind heute genauso unwiderstehlich. Ich stellte mir folgende Frage immer und immer und immer wieder:

Warum sind Organisationen, gleich ob politisch, kommerziell oder sozial, unabhängig vom Ort, in zunehmendem Maße nicht mehr imstande, ihre eigenen Angelegenheiten in Griff zu haben?

Warum sind Einzelpersonen, die Teil einer Organisation sind, überall und in zunehmendem Maße im Konflikt mit dieser selbst oder entfremden sich schließlich von ihr?

Warum ist unsere Gesellschaft in zunehmendem Maße in Dissonanz mit der Biosphäre?

Heute ist es für jedermann offensichtlich, der sich dafür interessiert bzw. darüber auch nur ein bisschen nachdenkt, dass wir in der Mitte einer globalen Epidemie von institutionellen Fehlern sind. Nicht gerade Fehler in Richtung von Kollaps, wie zum Beispiel der Zusammenbruch der Sowjetunion oder der korporative Bankrott, sondern die allgemeinere und viel schädlichere Form.

Organisationen sind in zunehmendem Masse nicht mehr imstande, den Zweck, für den sie eigentlich geschaffen wurden, auch wirklich zu erfüllen; dennoch expandieren sie immer weiter, vernichten dabei immer mehr Ressourcen, erniedrigen zutiefst den menschlichen Geist und zerstören die Umwelt:

- ? Schulen, die nicht mehr lehren können,
- ? Gesundheitssysteme, die nicht nur nicht gesund machen können, sondern krank machen,
- ? Gemeinschaften, in denen die Menschen nicht mehr miteinander kommunizieren können,
- ? Wohlfahrtssysteme, in denen nur wenigen das Wohl zuteil wird,
- ? Firmen, die weder richtig arbeiten können noch konkurrenzfähig sind, und stattdessen nur mehr konsolidieren,
- ? Polizei, die nicht mehr in der Lage ist, das Gesetz zu überwachen,
- ? Justizsysteme, die keine Gerechtigkeit sprechen können,
- ? Regierungen, die nicht mehr regieren können,
- ? Wirtschaftssysteme, die nicht mehr wirtschaften können.

Die Antwort auf diese drei Fragen hat vor allem mit der Kompression von Zeit und Ereignissen zu tun.

Einige von Ihnen erinnern sich vielleicht noch an die Tage, als ein Geldscheck Wochen benötigte, um innerhalb des Banksystems seinen Weg zur Einlösung zu finden. Der Scheck war also Wochen in Schweben. Diese Zeitspanne nutzten damals viele zu ihrem eigenen Vorteil. Heute ist uns allen die unglaubliche Geschwindigkeit und auch die Flüchtigkeit bewusst, mit der sich Geld bewegt und wir erkennen alle die profunden Auswirkungen auf jede einzelne Person unserer Gesellschaft.

In einem beträchtlichen Ausmaß ignorieren wir jedoch eine viel wichtigere Veränderung, die Reduktionen anderer solcher schwebender Zustände nämlich, oder auch das gänzliche Verschwinden eines solchen Schwebezustandes durch die Verkürzung der Veränderungsfrequenz im Laufe der Entwicklung der Informationen selbst. Betrachten wir diese Entwicklung in Zusammenhang mit Information ein wenig genauer.

Es dauerte einst Jahrhunderte bis eine Information nach der Eisschmelze einen Kontinent durchquerte und so die Eisenzeit hervorbrachte.

Als jedoch der erste Mensch den Mond betrat, war dies 1,4 Sekunden später in jeder Ecke der Welt bekannt.

Und wie verhält es sich mit der technologischen Entwicklung? Es dauerte für eine der ersten Erfindungen der Technologie, dem Rad, Jahrhunderte, um überhaupt universelle Akzeptanz zu erlangen.

Heute gehen unzählige Geräte, die von Mikrochips gesteuert werden, in einer Geschwindigkeit in den weltweiten universalen Gebrauch der Bevölkerung über, die schneller ist als das Licht der Sonne.

Oder betrachten wir die kulturelle Entwicklung. Im Zuge der Geschichte dauerte es Jahrhunderte, bis die Gewohnheiten von einer Kultur ein andere massiv beeinflussten. Heute wird etwas innerhalb von wenigen Wochen oder Monaten in anderen Ländern bekannt, was in einem anderen Land populär war.

Auch in der Entwicklung von Entfernung und Raum haben wir uns in ein wenig mehr als nur einer Generation von der Geschwindigkeit eines Pferds zur Überschallgeschwindigkeit entwickelt.

Menschen und Material bewegen sich heute in Bruchteilen einer Minute, dafür haben sie vorher Monate benötigt. Und sie bewegen sich an Orte, an die sie nie vorher bewegt werden konnten.

Auf Grund dieser endlosen Kompression könnte man fast vom Verschwinden dieser Schwebezustände ausgehen, die Zeit zwischen dem was einst war und was sein sollte, zwischen Vergangenheit und Zukunft. Die Vergangenheit ist heute überhaupt viel weniger vorbestimmend, die Zukunft noch weniger vorhersehbar, und die Gegenwart existiert kaum noch.

Alles ist in einer sich fortlaufend beschleunigenden Änderung - mit einer großen Ausnahme.

In Zusammenhang mit Institutionen hat es bis zum heutigen Tag keine Beschleunigung dieser Veränderungsfrequenz gegeben. Obgleich sich die Größe von Institutionen und deren Einfluss in beträchtlichem Ausmaß erhöht hat, gab es in den Organisationen selbst praktisch keine einzige neue Idee. Und dies gilt für die Zeit seit den ersten Konzepten von Universitäten, Gesellschaften, Staaten und Nationen. Selbst das Neueste dieser Konzepte ist auch schon mehr als drei Jahrhunderte alt!

Obgleich sie viele Vordenker hatten, waren es vor allem die Newton'sche Wissenschaft und die kartesische Philosophie, die all diese Konzepte hervorbrachte. Es hieß, dass das gesamte Universum, und alles was in ihm ist, ob physisch, biologisch, oder sozial, nur wie Uhren ähnliche Mechanismen verstanden werden können, die aus einzelnen Teilen entstanden, und nach einem präzisen, linearen Gesetz von Ursache und Wirkung, miteinander funktionieren. Diese Metapher hat nicht nur das Denken der gesamten westlichen Gesellschaft beherrscht, sondern in zunehmendem Maße auch das Denken der gesamten restlichen Welt, und dies in einem Umfang, den nur wenige bis heute völlig begreifen!

Seitdem haben wir unsere gesamte Gesellschaft in Übereinstimmung mit diesem Glauben strukturiert. Heute sind wir überzeugt, dass wir mit vereinfachtem wissenschaftlichen Wissen - mit noch mehr Spezialisierung - mit noch mehr Technologie - mit noch mehr linearer Ausbildung - mit noch mehr Gesetzen und Regeln - mit noch mehr hierarchischer Steuerung und Befehlen - und mit noch mehr Leistungsfähigkeit lernen können Organisationen zu bilden, innerhalb welcher wir an einer bestimmten Stelle einen Hebel bewegen können, um an einer anderen Stelle ein exaktes Resultat zu erhalten. Wir sind weiter davon überzeugt mit absoluter Sicherheit zu wissen, welchen Hebel wir für welches Resultat in Bewegung setzen müssen.

Allerdings vergessen wir dabei völlig, dass menschliche Wesen dabei in Ressourcen verwandelt werden müssen und sich wie Betriebsmittel oder als Zahnrad innerhalb eines Prozesses zu verhalten haben.

Ich muss darüber lachen, wenn ich daran denke, dass dieser Unsinn sogar als das Managementgesetz Nummer 1 des Universums gehalten wird: „Alles hat beabsichtigte und auch unbeabsichtigte Konsequenzen. Mit den beabsichtigten Konsequenzen kann aber muss man nicht immer rechnen; mit den unbeabsichtigten Konsequenzen allerdings immer.“

Wenn also die Newton'sche Wissenschaft der Vater der heutigen organisatorischen Konzepte war, so war das industrielle Zeitalter die Mutter. Zusammen beherrschten sie die Entwicklung aller Institutionen. Die einzigartigen Prozesse des Handwerks wurden zugunsten mechanistischer, hierarchischer Organisationen, zu Gunsten der Massenproduktion von Waren, Dienstleistungen, Wissen und Angestellten, zu Gunsten zentraler Autoritäten, routinierter Praxis, erzwungener Übereinstimmung und angehäufter Betriebsmittel einfach aufgegeben.

Dieses brachte eine besondere Kategorie von Menschen, die Manager hervor, Experten, die erfolgreich alle Veränderungen und Unterschiede zur totalen Eintönigkeit und Gleichheit reduzierten, Experten, die sich immer wieder wiederholende Prozesse mit sich endlos steigender Leistungsfähigkeit schufen. So wurde das industrielle Zeitalter in Wirklichkeit zum Zeitalter der Manager.

Das Wesentliche dabei ist nicht, dass wir eine Welt aus Managerexperten wurden, sondern dass die Grundlage dieser Sachkenntnis aus der Schaffung und der Steuerung von Konstanten, von Gleichförmigkeit und von Leistungsfähigkeit bestand, während in Wirklichkeit die dringende Notwendigkeit besteht, Veränderungen, Komplexität und Effektivität zu begreifen und koordinieren zu können.

Um diese Aussage völlig verstehen zu können, bedarf es einer tiefergehenden Diagnose. Betrachten wir doch die Entwicklung der folgenden Definition:

Die Kapazität, Informationen zu erhalten, diese zu speichern, zu verwenden oder umwandeln und sie zu übertragen (KIESWUT).

Betrachten wir diese Definition nicht aus der missverständlichen Betrachtung von Informationen als Daten, sondern als wesentlich genauere Reflexion von Gregory Batesons, der da wie folgt schrieb: "Information ist ein Unterschied welcher Unterschiede macht – also etwas verändert". Wenn Sie also etwas nicht klar differenzieren oder unterscheiden können, oder dies sehr wohl können, es allerdings keinen Unterschied macht, ist es also nichts anderes als Lärm. Wichtig ist dabei, zwei weitere Primäreigenschaften von Information nicht zu vergessen:

Erstens:

Information ist im Wesentlichen nicht begrenztbar - sie kann nicht festgehalten werden.

Zweitens:

Information vermehrt sich, pflanzt sich fort.

Wenn Information übertragen wird, bedeutet dies weder für die Quelle der Information Verlust, noch einen Gewinn für den Empfänger.

Und wenn ein Teil der Information durch eine andere befruchtet wird, ist dies die Geburt einer neuen Information.

Es ist offensichtlich, dass bereits die frühesten uns bekannten Beispiele von einzelligen Lebewesen die Fähigkeit besaßen, Informationen zu erhalten, zu speichern, zu verwenden, diese umzuwandeln und sie zu übertragen. Tatsächlich ist diese Fähigkeit der Zelle selbst schon lange vor der Zelle vorhanden, denn genau das ist ja die Natur der DNA.

Sie geht sogar der DNA voraus, denn, wenn ein Physiker den kleinsten uns bekannten Teil beobachtet, ändert sich der Zustand dieses Partikels oder Teilchens zu einer Schwingung und im selben Augenblick ändert sich auch das Verhalten des Physikers. Offenbar tauschen sie einen Unterschied aus, dieser macht einen wirklichen Unterschied - sie tauschen daher Informationen aus.

Auf Wegen, die wir nicht einmal zu verstehen beginnen, überschreitet Information also auch Teilchen, verursacht Kommunikation zwischen diesen und bindet sie in noch komplexere Systeme, wie den Kern des Atoms. Die faszinierende Sache dabei ist folgendes: je größer die Kapazität ist, Informationen zu empfangen, diese zu speichern, zu verwenden, umzuwandeln und sie zu übertragen, desto verschiedenartiger und komplexer wird auch dessen Wesen.

Dies gilt für die gesamte Entwicklung der wachsenden Kette des Lebens - vom Teilchen zum Neutron, weiter zum Zellkern, zum Atom, zur Aminosäure, zum Protein, zum Molekül, zur Zelle, zum Organ und schließlich hin zum Organismus; von den Bakterien zur Biene, zu den Bullen und Büffel, direkt bis zum Basketballspieler.

Aber die Entwicklung stoppte nicht einmal hier! In Laufe der Entwicklung überschritt Information die Grenzen der Organismen, verursachte Kommunikation zwischen ihnen und band diese Organismen in viel komplexere Systeme.

Was wir auch immer betrachten, den Tanz der Bienen, die Bewegungen der Ameisen, das Sonar der Fledermäuse, den Gesang der Vögel oder die Sprache der Menschen - sobald die Information den Organismus verlässt, beginnt dort schlagartig eine neue Entwicklung von komplizierten, verschiedenen Gemeinschaften - Bienenstöcke, Kolonien, Herden, Stämme und Kommunen.

Lassen Sie uns diesem Gedanken folgen und beziehen wir diesen auf unsere eigene Spezies.

Wir haben eine Grenze nach der anderen mit einer sich fortlaufend beschleunigenden Geschwindigkeit überschritten, Grenzen der Verschiedenartigkeit und der Komplexität. Mit der Sprache verließen Informationen die Grenzen eines einzelnen Verstandes und wurden verteilt. Es gab daraufhin sofort einen entsprechenden gewaltigen Sprung in der gesellschaftlichen Mannigfaltigkeit und Komplexität.

Mit der Schriftform der Sprache kam eine weitere Expansion, mit welcher Information manuell notiert, gespeichert und transportiert werden konnte. Wieder folgte ein riesiger Sprung in der gesellschaftlichen Verschiedenartigkeit und Komplexität.

Mit der Mathematik kam die erste globale Sprache, ein weiterer Sprung in der sozialen und institutionellen Verschiedenartigkeit und Komplexität. Ein Sprung folgte dem nächsten, und jeder war exponentiell größer in Form und Geschwindigkeit.

Die Druckpresse war die nächste, mit dieser war es möglich Information mechanisch zu speichern und zu bewegen, - mit dem Fernschreiber folgte die elektronische, alphanumerische Kapazität - mit dem Telefon die phonetische - mit dem Fernsehen die visuelle Kapazität – gefolgt von der multimedialen – auf jeden Sprung folgte augenblicklich ein nächster, größerer Sprung in der gesellschaftlicher Verschiedenartigkeit und Komplexität.

Man könnte Einsteins berühmteste Gleichung benutzen und sagen, wenn I die Kapazität ist Informationen zu erhalten, sie zu speichern, zu verwenden, diese umzuwandeln und zu übertragen (KIESWUT), D die gesellschaftliche Verschiedenartigkeit und C die gesellschaftliche Komplexität ist, so entspricht KIESWUT der gesellschaftlichen Verschiedenartigkeit mal die Komplexität zum Quadrat.

$$I=DC^2$$

Und dann geschah es so plötzlich. Mit der Revolution in der mikroelektronischen Technologie haben wir in ein wenig mehr als drei Jahrzehnten tausendfach besseren grundlegende Algorithmen, fünfhunderttausend Mal mehr Rechnerkapazität pro Einzelperson und fünfhundertmillionen Mal mehr Mobilität der Information selbst. Das gesamte kollektive Wissen (alle bekannten und notierten Informationen) der Menschheit ist kaum noch mehr als einige Klicks entfernt. Aber das ist noch gar nichts!

Gleichzeitig gibt es andere Revolutionen von viel größerer Bedeutung, wie z.B. die Nanotechnologie. Einfach ausgedrückt ist es die Technik, sich selbst vervielfachende Computer und assemblierende Maschinen zu entwickeln, die so klein sind, dass sie sogar Atome, die Grundbausteine unserer Natur, steuern können als ob sie also Ziegelsteine wären. Das dafür notwendige Wissen ist bereits entdeckt worden (siehe z.B. <http://www.nanonet.de> oder <http://www.nanotechnology.de> - Anm. der Übersetzung). Alles, was wirklich noch getan werden muss, ist die Entwicklung der notwendigen Mechanik in der Größe von Atomen.

Molekularbiologen haben bereits die ersten Schritte in diese Richtung getan, indem sie sich der Struktur von Zellen bedienen.

Innerhalb von zwei Jahrzehnten werden wir Organe, Organismen, Produkte und Dienstleistungen vom Atom angefangen entwickeln können, und das Herz davon wird unsere Fähigkeit sein, jene Kapazität zu entwickeln, Information mit hundertfacher, möglicherweise tausendfacher Geschwindigkeit zu empfangen, zu verwenden, sie zu

speichern, umzuwandeln und diese zu übertragen. All das wird rasend schnell geschehen und um ein vielfaches schneller und größer, als wir es heute erleben.

Die sich daraus ergebende Nachricht ist sehr einfach:

Schnallen Sie sich gut an, denn die Turbulenzen haben kaum erst begonnen!

Wenn sich die Evolution nicht radikal verändert haben sollte, werden wir einer Explosion von sozialen Veränderungen in einer Komplexität gegenüberstehen müssen, deren Ausmaß unvergleichbar größer sein wird, als wir heute erleben und uns auch nur im Ansatz vorstellen können! Es erfordert daher mehr von uns, als dass wir nur reorganisieren und umstrukturieren, es erfordert von uns, dass wir unsere Vorstellungen und Ideen von Organisation und Management zur Gänze und im tiefsten fundamentalen Sinn überdenken.

Aber verbinden wir doch dies alles zuerst mit VISA und dann mit ihrer persönlichen Arbeit.

Im Jahre 1958 händigte die „Bank of America“ 60.000 Kreditkarten an die Bürger von Fresno, Kalifornien aus. Nach einigen Verlustjahren wurde dieses Programm gewinnbringend. Darauf hin bestückte die Bank den ganzen Staat mit Kreditkarten. Im Jahre 1966 haben die Kalifornischen Banken dann „Mastercharge“ ins Leben gerufen. Als Reaktion darauf begann die „Bank of America“ ihre eigene Kreditkarte, die „BankAmericard“ im Franchise System zu vermarkten. Auch andere große Banken haben eigene Karten auf den Markt gebracht und mittels Franchise vertrieben. Aktivitäten und Reaktionen explodierten. Die Banken versorgten das nichtsahnende Volk mit Millionen von nicht angeforderten Karten, ohne die einzelnen Kunden speziell zu qualifizieren. Die Werbung in Printmedien und Fernsehen verbreiteten solchen Unsinn wie z.B. „Das ist die Karte, mit der Sie sich nicht ärgern müssen ...“, eine Aufforderung, auf welche die Bevölkerung mit einer unglaublichen großen Akzeptanz reagierte.

Diese jungfräuliche Industrie befand sich innerhalb von nur 2 Jahren im absoluten Chaos. Die vorhandenen Organisationen waren weit davon entfernt, dieses Chaos auch nur annähernd in den Griff zu bekommen. Die Umstände erzwangen es, die Vorstellungen und Ideen über Banken, Kreditkarten, und auf welche Weise sich diese in einer mikroelektronischen Umwelt verändern könnten, im tiefsten fundamentalen Sinn zu überdenken. Daraus ergaben sich einige offensichtliche Folgerungen.

Aus Geld wurde im Laufe der Zeit im Grunde genommen nichts anderes als alphanumerische Daten, die auf wertlosem Papier oder Metall gespeichert sind. Geld, so mutmaßten wir damals (1968! Anm. der Übersetzung), würde auch in Zukunft aus Daten bestehen, diese jedoch in Form von geordneten Elektronen und Photonen, welche sich in Lichtgeschwindigkeit und mit minimalen Kosten auf unendlich vielen verschiedenen Wegen innerhalb des elektromagnetischen Spektrums um die gesamte Welt bewegen werden.

Die alte Kreditkarte war daher ein falsches Konzept. Sie musste überdacht werden, und als Träger für den Austausch von finanziellen Werten in der Form von geordneten elektronischen Partikeln betrachtet werden. Die Nachfrage nach diesem Austausch würde global und lebenslang sein, 24 Stunden pro Tag und sieben Tage die Woche. Unsere Überlegungen veränderten sich rasch. Aus unserem hoffnungslos scheinenden Problem entwickelte sich so eine unglaubliche Gelegenheit. Welche Organisation auch immer finanzielle Informationen in Form von geordneten elektronischen Partikeln abwickeln und für deren Inhalt garantieren könnte, würde einen allen Vorstellungen übersteigenden Markt abdecken. Einen globalen Markt für den Austausch jeglicher Werte in der gesamten Welt.

Keine Bank war dazu in der Lage, keine Aktiengesellschaft, auch kein Staat, keine Nation. In Wirklichkeit konnte nicht eine der vorhandenen Organisationsformen diese Aufgabe bewältigen. Es würde eine außerordentliche Organisation erfordern, welche einen unvorstellbaren Komplex von verschiedenen Institutionen und Einzelpersonen miteinander auf vollkommen neue Weise verbinden müsste.

Es ging über alle Vorstellungskraft und Phantasie und auch über alle Macht hinaus, eine solche Organisation zu entwerfen. Jedoch schien es mir, dass die Evolution routinemäßig viel kompliziertere „Chaorde“ scheinbar mühelos verursachte, wie z.B. die Regenwälder, Meeressysteme, unseren Körper, unser Gehirn oder unser Immunsystem.

Ich bat daher drei Personen mir zu helfen, die Antwort auf eine einzige Frage gemeinsam zu erarbeiten, die auf folgende Annahme aufgebaut war:

Wenn alles nur Erdenkliche möglich wäre, wenn es keine wie auch immer geartete Begrenzungen gäbe, wie würde das Wesen einer idealen, auf biologische Grundregeln aufbaute Organisation sein, welche das erste System für den Austausch von Werten in der Welt aufbaut?

Wir zogen uns in ein kleines bequemes Hotel zurück. Dort folgten drei Tage und Nächte intensiver Diskussionen. Wir konnten uns jedoch über nichts einigen. Wir dachten immer in derselben gewohnten alten mechanistischen Weise. Sie kennen diese üblichen Fragen. Was wollen wir tun, was wollen wir erreichen und wie sollen wir es organisieren? Es führte uns nirgendwohin. Wir verliefen uns immer mehr in Frustration, bis einer von uns sogar sagte, "Ich fange schon an zu denken, dass ich nicht einmal mehr weiß, was eine Organisation im Grunde genommen ist".

In diesem Moment schauten wir uns alle verblüfft an. Bedeutete dies etwa, dass wir also in die Tiefen unserer Glaubensstrukturen und Meinungen über die Natur von Organisation selbst gehen sollten?

Wenn Sie mir erlauben ein kleines Gedächtnisspiel miteinander zu spielen, werden sie erkennen, was in unserer Runde damals langsam auftauchte.

Auch Sie arbeiten alle für oder mit einer Organisation. Fixieren Sie diese in ihrem Gedächtnis. Nicht ihre physikalische Erscheinung, wie das Gebäude, die Einrichtung, den Namen oder das Logo, sondern die Organisation selbst. Es erfordert allerdings Ihre intensive Konzentration. Wenn es ihnen hilft, schließen Sie dazu die Augen.

Zweifellos haben Sie ihre Organisation bereits gefühlt - ist sie heiß oder kalt, hart oder weich? - Keines davon?

Sie haben ohne Zweifel sie bereits eingeatmet – beschreiben Sie den Geruch. - Sie hat keinen?

Womöglich ist Ihnen ihre Organisation bereits im Magen gelegen - ist sie süß oder sauer, scharf oder mild? - Keines?

Selbstverständlich haben Sie ihre Organisation schon gehört, - wie ist ihr Klang? - Sie hören keinen?

Sicher haben Sie ihre Organisation schon oft gesehen - welche Farbe hat sie? - Keine? Können Sie eine Organisation mit wenigstens einem ihrer Sinnesorgane wahrnehmen? - Nein?

Dann besteht sie offensichtlich nicht, es gibt sie nicht! Sie ist also eine Illusion! Eine Fiktion!

Sie akzeptieren das nicht?

Sie wissen also, dass ihre Organisation Realität ist. Aber wenn Sie nicht in der Lage sind, sie auch mit nur einem ihrer Sinnesorgane wahrzunehmen, wie ist dann ihre Wirklichkeit beschaffen?

Die Wahrheit ist, eine Institution hat außer in unserer virtuellen Wahrnehmung keine Wirklichkeit. Sie ist ein Geisteskonstrukt, ein Konzept, zu dem Menschen und Ressourcen entweder angezogen werden, um das Ziel und den Zweck der Organisation auch zu erreichen, oder zur Teilnahme gezwungen werden.

Jede gesunde Institution ist in Wirklichkeit nicht mehr als eine Manifestation einer alten, sehr grundlegenden Idee - die Idee der Gemeinschaft. Der Erfolg jeder gesunden Institution hat viel mehr mit der Klarheit des gemeinsamen Zieles und Zwecks und den Prinzipien der Institution, sowie der Stärke des Glaubens an die Institution selbst zum tun, als mit all ihren Betriebswerten und Führungstechniken, so wichtig sie auch sein mögen. Ohne die bewegliche Kraft des Verstandes und der Herzen der Menschen, werden alle Werte lediglich zum physischen Material, welches aber einem ständigen Zerfall ausgesetzt ist. Eine ungesunde Institution ist ebenfalls ein Geisteskonstrukt, aber eines, in dem Menschen durch Druck oder Zwang zu einer Tätigkeit gezwungen werden.

Wir entschieden uns damals, als wir mit solchen Gedanken beschäftigt waren, den üblichen Prozess umzudrehen. Wir fragten uns, welche Prinzipien, welcher institutionelle genetische Code es einer solchen Institution erlauben würde zu entstehen, Wirklichkeit zu werden, sich selbst zu entwickeln und sich selbst zu kreieren. Es tauchten in einem langsamen, schmerzvollen Prozess etwa ein Dutzend Grundregeln auf. Lassen Sie mich Ihnen einige Beispiele geben.

Macht und Funktionen müssen zum höchst möglichen Grad verteilt sein. Das heißt, es darf keine Funktion durch irgendeinen Teil des Ganzen durchgeführt werden, die durch einen periphereren, anderen Teil angemessen ausgeführt werden könnte. Es darf keine Macht an irgendeinen Teil verschwendet werden, welche durch irgendeinen kleineren Teil angemessen ausgeübt werden könnte. Es muss alles sich selbst organisierend gestaltet sein. Das heißt, alle Teilnehmer müssen das Recht haben, wann auch immer sie wollen, aus welchem Grund auch immer und in welcher erdenklichen Größenordnung auch immer, im Sinne der Selbstkontrolle und der eigenen Entscheidungsgewalt alles zu organisieren, sogar mit dem unwiderruflichen Recht, an allen höheren Entscheidungen teilzunehmen.

Kontrolle und Entscheidungsgewalt müssen ebenfalls verteilt sein. Das heißt, es sollte keine Einzelperson, keine Institution oder irgendeine Kombination aus den beiden, insbesondere nicht das Management, in der Lage sein Überlegungen zu dominieren, oder Entscheidungen, in welcher Größenordnung auch immer, zu steuern oder zu kontrollieren. Es muss Zusammenarbeit und Konkurrenz nahtlos ineinander übergehen und beides praktiziert werden. Das heißt, es muss allen Teilen freigestellt sein, auf alleinstehender, unabhängiger Weise sich zu konkurrieren. Dennoch müssen sie mit den anderen Teilen so verbunden sein, dass Sie die Nachfrage dieser verstehen. Es muss weiter allen Teilen freigestellt sein, Eigeninteresse zu erbringen und sobald es nötig erscheint, zum untrennbaren Wohle des Ganzen zusammenzuarbeiten.

Eine solche Organisation muss unendlich formbar und dennoch extrem haltbar sein. Das heißt, sie sollte in der Lage sein, die eigene Form oder Funktion fortlaufend, aus eigener Kraft zu ändern, ohne dadurch Opfer gegenüber dem wesentlichen Zweck, der Natur der Organisation und deren Prinzipien zu erbringen, und so menschlichen Scharfsinn und Geist ermöglichen.

Am Anfang dachte niemand, dass es überhaupt möglich sein könnte, eine solche Organisation ins Leben zu rufen. Aber intensive, zweijährige Arbeit, die viele Menschen und Fachrichtungen einbezog, belehrte uns eines Besseren. Im Juni 1970 wurde das VISA Chaord geboren. Um ihnen einen wesentlichen Punkt klarlegen zu können, ist es jedoch notwendig, einige Sachen über diese Organisation zu erzählen.

In der rechtlichen Betrachtung ist VISA eine nicht börsennotierte, profitorientierte Mitgliedervereinigung. Jene Institutionen, welche die Produkte herstellen, sind zur gleichen Zeit die Inhaber, Mitglieder, Kunden, Abnehmer und Vorgesetzte, da die Besitzanteile aus unwiderruflichen, persönlichen, nichtübertragbaren Teilnahmeberechtigungen bestehen.

VISA überschreitet alle Grenzen von Sprache, Währung, Politik, Volkswirtschaft und Kultur und umfasst eine verwirrende Vielzahl von mehr als 20.000 Geldinstituten, 14 Millionen Händler und 600 Millionen Menschen in über 220 Ländern. Der jährliche Umsatz übersteigt derzeit die 1,25 Billionen US\$ und wächst mit im Schnitt 20 Prozent pro Jahr weiter, ohne dass ein Ende abzusehen wäre.

Die VISA Organisation hat innerhalb jeder einzelnen rechtlichen Einheit mehrere Gremien mit Direktoren, von denen kein Gremium besser oder schlechter gestellt ist. Jedes Gremium ist zuständig für bestimmte Bereiche oder Tätigkeiten.

Jene Institutionen, aus denen die Organisation besteht, engagieren sich in intensivster Zusammenarbeit, deren Ergebnisse für die gesamte Organisation auch essentiell sind, und gleichzeitig in der schärfsten Konkurrenz untereinander. Konkurrenz und Zusammenarbeit treiben einander harmonisch an. Kein einziger Teil kennt oder beherrscht das Ganze, das Ganze kennt nicht alle einzelnen Teile, und es besteht auch keine Notwendigkeit dafür.

Das Ganze ist zum größten Teil selbstregulierend, wie alle Chaorde, einschließlich unserem Körper, unserem Gehirn und unserer Biosphäre.

Ein Stab von weniger als fünfhundert Menschen verteilt auf vier Kontinente koordinierte zu der Zeit, zu der die Organisation die Umsatzschwelle von 100 Milliarden US\$ durchbrach, das gesamte Unternehmen mit Kosten, die niedriger als zwei Zehntel Prozent des Umsatzes seiner Mitglieder waren. Keine Institution hatte Anteile oder konnte sich für bzw. durch ihre Dienstleistungen Reichtum erwerben. Sie wählten sogar ohne einen einzigen externen Berater den Namen VISA und vollendeten die größte globale Umwandlung eines Warenzeichens in der Geschichte der Wirtschaft in einem Drittel der dafür geplanten Zeit.

Diese Organisation erschaffte den Urtyp des derzeitigen Kommunikationssystems in neunzig Tagen für weniger als 30.000 US\$. Dieses System verarbeitet heute in einer Woche mehr Transaktionen, als das U.S. Federal Reserve System in einem ganzen Jahr für Kosten von weniger als 0,01 US\$ pro Transaktion.

Ich war damals davon überzeugt und bin es heute noch, dass wir mit VISA den Urtyp der Organisation des nächsten Jahrhunderts erschaffen haben. Ich war damals davon überzeugt und bin es heute noch, dass die Energie, die in chaordischen Konzepten verborgen ist, unermesslich größer ist als der Erfolg von VISA auch nur erahnen lässt, denn wir konnten VISA nur zu einem Viertel richtig aufbauen, und diese Quote geht seit damals sogar beträchtlich zurück.

Lassen Sie uns nun unsere Diagnose auf den Kern dieser Konferenz reflektieren, auf die „Human Ressource“, oder, wie ich es vorziehe darüber zu denken, auf die Institutionen als ein mentales Konzept für menschliche Beziehungen in der Welt explodierender Verschiedenartigkeit und Komplexität.

Im Laufe von vielen Jahren hatte ich tausende Gespräche mit Angestellten. Dabei konnten Sie das Gesprächsthema frei wählen. Interessanterweise ging es immer um das Management. Um Missverständnisse zu vermeiden, bat ich jede Person, die wichtigste Verantwortung eines Managers zu beschreiben.

Die zahlreichen verschiedenen Antworten hatten immer eines gemeinsam - Manager sind manipulativ und herabschauend.

Natürlich hat Management zwangsläufig mit Engagement, Motivation, Führen und Korrigieren von jenen zu tun, über die man Macht ausübt.

Diese Vorstellung hat vielleicht einen Nutzen in der Welt von mechanistischen Organisationen des industriellen Zeitalters, in denen die Schaffung und Steuerung von Konstanten, von Gleichförmigkeit und Leistungsfähigkeit von größter Bedeutung ist. Aber diese Welt entschwindet gerade vor unseren Augen und diese alte Vorstellung ist in einer Welt, in der es viel notwendiger ist Veränderung, Komplexität und Effektivität zu verstehen und zu koordinieren, in zunehmendem Maße unbrauchbar.

In solch einer Welt ist die erste und vorrangigste Verantwortlichkeit für Jedermann zu aller erst sich selbst zu managen; unsere eigene Integrität, unseren Charakter, unsere Klugheit und unser Wissen, unsere Zeit, unser Temperament, unsere Wörter und unsere eigenen Taten. Dies ist eine komplizierte, nie endende, unglaublich schwierige und oft gemiedene Aufgabe. Und dennoch ist keine Person fit für Macht, ohne daran fortlaufend zu arbeiten, egal wie viel Macht sie auch hat. Sich selbst zu managen sollte mindestens $\frac{1}{4}$ unserer Zeit, unserer Fähigkeiten und Energien einnehmen.

Auf die Frage nach der zweit größten Verantwortung waren die Antworten wieder von oben herabschauend.

Wieder falsch!

Es ist jene, Menschen zu managen, die über uns stehen - Chefs, Direktoren, Vorgesetzte usw.. Wie könnte jemand ohne deren Zustimmung oder Unterstützung seiner eigenen Überzeugung folgen oder Urteile fällen, oder eine Umgebung schaffen, in denen andere erfolgreich sein können? Unsere Vorgesetzte zu managen sollte mindestens $\frac{1}{4}$ unserer Zeit, unserer Fähigkeiten und Energien einnehmen.

Auch auf die Frage nach der dritten wichtigsten Verantwortung eines Managers blieben die Antworten weiterhin von oben herabschauend.

Wieder falsch!

Die dritte Verantwortung ist unsere Umgebung zu managen, jene Menschen also, auf die wir keine Macht ausüben können, und sie auch nicht auf uns, obwohl sie unser Leben auch ins Negative beeinflussen können und unsere Versuche erfolgreich zu sein, sowie die unserer Angestellten vereiteln können. In dieser Kategorie müssen wir unsere Geschäftspartner, Konkurrenten, Kunden und Lieferanten mit einschließen -- unser gesamtes Umfeld, wenn Sie so wollen. Unser Umfeld zu managen sollte nicht weniger als ein weiteres $\frac{1}{4}$ unserer Bemühungen einnehmen.

Die vierte Verantwortung liegt dann auf der Hand, denn es bleibt ja sonst nichts mehr über, es ist jene Personen zu managen, über die wir Macht ausüben.

Die allgemeine Antwort auf diese Ausführungen ist, dass ja keine Zeit bliebe unsere Untergebenen zu kontrollieren, wenn wir die ganze Zeit dazu verwenden uns Selbst, unsere Vorgesetzte und unser Umfeld zu managen.

Genau!

Sie müssen nur gute Personen anstellen, sie in dieses Konzept einführen und verursachen, dass sie es auch wirklich anwenden. Wenn Angestellte sich wirklich erfolgreich selbst, die Chefs und ihr Umfeld managen, und wenn sie dieses Konzept mit ihren Untergebenen erfolgreich replizieren, was gäbe es dann noch zu tun, außer sicherzustellen, dass sie entsprechend gelobt, belohnt und im Prozess entlastet werden?

Die nächste Frage liegt auf der Hand. Wie kann man Chefs, die Konkurrenten und Partner managen?

Die Antwort liegt ebenfalls auf der Hand. Einer alleine kann es nicht!

Aber kann einer sie verstehen, sie überzeugen, sie motivieren, sie beeinflussen, und ihnen als Vorbild dienen und sie dadurch führen? Natürlich! Kein Gesetz, keine Regel oder noch so autoritäres Management auf dieser Erde kann jemanden davon abhalten, so zu handeln.

Zum Ende tauchen die zutreffenden Worte dann doch auf, kann ihnen jemand als Vorbild dienen und sie dadurch führen?

Es ist nicht schwierig. Seien Sie ein Vorbild für sich selbst, für ihre Vorgesetzten und für jene, die Sie selbst umgeben, ermöglichen Sie allen anderen, dasselbe zu tun. Dann können Sie aufhören über Menschen als Ressourcen zu denken, Ressourcen die geformt, befehligt, manipuliert und kontrolliert werden müssen. Sie werden erkennen, dass jeder Mensch ein geborenes Vorbild ist, bis zu dem Tag, an dem er in die Schule geht und es ihm eingeflößt wird, wie man führt und geführt wird.

Wenn es irgendwelche Personen gibt, die gegenteiliger Meinung sind, dann sollten diese Personen aufstehen und dementieren, dass sie vom Moment ihrer Geburt an sich dahin geführt haben zu sprechen, zu stehen, zu gehen und zu denken. Und ich sollte sie dementieren lassen, dass sie auch ihre Eltern, Geschwister und Spielkameraden führten.

In den Organisationen der Zukunft wird dieses Konzept von über- und untergeordnet zerbröckeln, wir werden zum Verständnis gelangen, dass jede Person fortlaufend und gleichzeitig führen und folgen muss, und unsere Regierungs-, Bildungs-, Handels- und Sozialorganisationen müssen derart überdacht werden, dass dies jedermann auch möglich ist.

Lassen Sie mich nun Ihnen jene Punkte erklären, die mich zu dieser Konferenz gebracht haben. Vor dreizehn Jahren verließ ich VISA für ein Leben voller Isolation, inmitten der Natur, Bücher und dem täglichen Studium mit dem Ziel, die VISA Erfahrungen zu verdauen, und mein Verständnis für die Zukunft solcher Konzepte zu vertiefen. Vor drei Jahren wurde ein Vizepräsident der Joyce Stiftung, Joel Getzen-danner, auf VISA und die Konzepte, die VISA zu Grunde lagen, aufmerksam. Als ich meine Befürchtungen über die institutionellen Fehler mit ihm teilte, störte er mein idyllisches Leben, in dem er mich mit meinen eigenen Worten konfrontierte. "Wenn alles nur Erdenkliche möglich wäre,", fragte er, "wenn es keine wie auch immer gearteten Begrenzungen gäbe, was wäre dann dafür notwendig, um die Veränderungen zu chaordischen Institutionen in unserer gesamten Gesellschaft zu verursachen?"

Nach tiefgehenden Überlegungen schlug ich 4 Bedingungen vor, von denen jede einzelne innerhalb von fünf Jahre bereits im Gang sein müsste, keine der vier Bedingungen hatte die geringste Chance auf Realisierung, geschweige denn alle vier. Ich erklärte dies der Joyce Stiftung und dachte, dass dies die Angelegenheit beenden würde, aber weit gefehlt. Sie beharrten darauf, dass die Welt sich in meinen 10 Jahren Isolation geändert hat; dass viele Menschen mittlerweile den Glauben an die Institutionen verloren haben, und nach neuen Konzepten hungern. Und sie stellten eine weitere herausfordernde Frage: Wenn die Joyce Stiftung für alle Unkosten aufkäme, würde ich mich dann, mit allen Freiheiten ausgestattet, bereit erklären, meine Zeit dafür einzusetzen, um nachzuforschen, ob die vier Zielsetzungen in der Tat unmöglich waren, und wenn doch nicht, was denn gefordert wäre, um sie in Gang zu setzen?

So begann diese Odyssee, viel unrealistischer als die von VISA und gleichzeitig unvergleichbar wichtiger, in der ich auf der Suche nach den Menschen, die über die institutionellen Fehler besorgt waren, die ganze Welt bereiste. Es führte mich zu hunderten außerordentlichen Menschen, Wissenschaftlern, Vorständen, Eingeborenen, Autoren, Kommunikationsexperten, Armeegenerälen, Ökologen, Politiker, Wirtschaftswissenschaftlern, Philosophen und eine große Anzahl von weniger fachkundigen Menschen von außergewöhnlicher Klugheit.

Die Antworten dieser Menschen änderten meine Ansichten vollständig. Ich glaube jetzt, dass es mit einem intensiven dreijährigen Einsatz und mit Hilfe von einigen Hundert dem Ziel vollkommen verpflichteten Personen und Institutionen sowie einigen Millionen Dollar für Forschung, Reisekosten und Personal möglich sein könnte, alle vier Zielsetzungen innerhalb von drei Jahren in Bewegung zu setzen, die Vorstellungen in der Welt festzuhalten und eine ausreichende Menge an globalem Interesse anzuziehen, um jene massiven Änderungen in Institutionen zu bewirken, die eine lebenswerte Zukunft von uns verlangt.

Zu diesem Zweck wurde die „Chaordic Alliance“ ins Leben gerufen, eine gemeinnützige Organisation, für die ich, als Erinnerung an meine eigenen Lebenstage, ohne jegliche Abgeltung tätig bin.

Meine Zeit geht zu Ende, aber ich darf noch einen abschließenden Gedanken mit Ihnen teilen. Wir sind heute an dem heißen Punkt in der Zeitgeschichte, an dem ein vierhundert Jahre altes Zeitalter in sein Sterbebett sinkt und ein anders Zeitalter darum kämpft geboren zu werden: ein Wandel der Kultur, der Wissenschaft, der Gesellschaft und der Institutionen, die unvergleichbar größer und schneller ist, als die Welt je gesehen hat.

Für mich gibt es, in Anbetracht der Tatsache, dass wir alle chaordisch sind und auch chaordisch bleiben und auch die ganze Welt chaordisch ist, nicht den geringsten Zweifel, dass alle unsere Institutionen auch chordisch werden müssen, und sogar jede Einzelperson ein chaordisches Vorbild sein muss. Es ist der einzige Weg in die Richtung einer lebenswerten Zukunft, da sich ja das Leben in einer ständigen steigenden Verschiedenartigkeit und Kompliziertheit entwickelt.

Die einzige Frage, die sich stellt ist, ob wir durch massive institutionelle Fehler, einem riesigen sozialen Blutbad, einer weiteren Rückbildung in noch autoritärere Machtpyramiden und deren unvermeidlichen Einsturz mit noch schrecklicheren Blutbädern dorthin kommen, bevor sich völlig neue Konzepte entwickeln und durchsetzen können.

Oder haben wir uns doch, nach langer, langer Zeit bis zu dem Punkt entwickelt, an dem wir über genügend Intelligenz verfügen, um jene Bedingungen zu verursachen, durch die chaordische Institutionen ins Leben gerufen werden können?

Institutionen die fähig sind, selbst kontinuierlich zu Lernen und sich zu Wandeln, Institutionen die mit allen anderen Institutionen, mit allen Menschen und mit allen anderen lebendigen Dingen sich harmonisch gemeinsam zum höchsten Potential von jedem einzelnen entwickeln können.

Die Antwort auf diese Frage weiß ich nicht, aber eines weiß ich sehr wohl:

Heute ist es schon viel zu spät und alles ist auch schon viel zu schlimm, um wirklich pessimistisch zu sein.

In solchen Zeiten ist es kein Fehler, den Erwartungen nicht zu entsprechen, was wir alles erträumen könnten, der wahre Fehler ist es, nur davon zu träumen, was wir alles verwirklichen könnten.

Und was ist nun Ihre Rolle in solch einer Welt, sobald Sie diese schreckliche Bezeichnung verwenden „Human Resource“?

Es liegt in der einfachen Frage, die ich am Anfang versprochen habe, die Frage, die nun an jeden Einzelnen von Ihnen gestellt wird:

Wenn nicht solche neuen chaordische Konzepte für Organisationen, Leadership, Vorbild und Führung, was dann?

Wenn nicht Sie, wer sonst?

Wenn nicht jetzt, wann dann?

Copyright, Dee W. Hock, 1999.

Weitere Infos zu Visa und Dee Hock:

Buch in deutsch:

Gebundene Ausgabe - 326 Seiten - Klett-Cotta
Erscheinungsdatum: 2001
ISBN: 3608910379

Original in englisch:

Gebundene Ausgabe - 350 Seiten - Berrett-Koehler Publishers Inc
Maße: 15 x 24 cm
Erscheinungsdatum: November 1999
ISBN: 1576750744

Webseite (in englisch)

www.chaordic.org ist die Seite der Chaordic Alliance