

X-Organisationen: 2. Berliner Biennale für Beratung und Management im System, Berlin, 15.-17. November 2007

Dirk Baecker / Oktober 2006

Die zweite Berliner Biennale für Beratung und Management im System vom 15. bis 17. November 2007 verschiebt den Fokus von Organisation, dem Thema der 1. Berliner Biennale, auf Management. Die klassische Erwartung der Betriebswirtschaftslehre lautet, dass die Funktion des Managements im Betrieb darauf hinausläuft, technische Effizienz und wirtschaftliche Effektivität sicherzustellen. Ursachenkontrolle und Kostenkontrolle vor dem Hintergrund geschickter gewählter Wirkungen und einer motivierenden Aussicht auf Gewinne sind, so die Annahme der Betriebswirtschaftslehre, hinreichende Bedingungen eines guten Managements.

Unsere Konferenz will dem nicht widersprechen, aber sie will den Blick auf einen blinden Fleck dieses Modells richten. Technische Effizienz, wirtschaftliche Effektivität sowie die Kompatibilität dieser beiden Ziele miteinander gelten uns nicht als Natur einer Sache, der man nur zu ihrem Recht verhelfen muss, sondern als Hebel, die eine Organisation in eine Spannung versetzen, die sie lebens- und überlebensfähig macht. Effizienz, Effektivität und deren im übrigen begrenzte Kompatibilität gelten uns nicht als Randbedingungen eines geordneten maschinellen Ablaufs der Dinge, sondern als Druckstellen und Schmerzpunkte, die eine Organisation sozial, das heißt als Konfliktverhältnis zwischen Mitarbeitern, Management und Führung, in Bewegung setzen.

Jedes Soll, darin besteht sein Charme, setzt eine Abweichung von einem Ist. Wirkungen ergeben sich nicht von selbst, sondern müssen bewirkt werden. Gewinne stellen sich nicht von alleine ein, sondern setzen die entsprechende Produktentwicklung und Kostenkontrolle voraus. Wir wollen uns auf unserer Konferenz anschauen, wie ein gutes Management diese Hebel ausnutzt, um die Organisation, in der die Arbeit gemacht wird, weder unter einen zu geringen noch einen zu großen Druck zu setzen, der jeden gegenwärtigen Zustand als mehr oder minder unzureichend darzustellen erlaubt. Ein Manager ist jemand, der überall Suboptimalitäten zu erkennen in der Lage ist, mit dieser Erkenntnis jedoch so schonend umgeht, dass ihn die Organisation nicht sofort abstößt. Mit dieser Fähigkeit steht der Manager in der Tradition der Philosophen und Intellektuellen der Aufklärung des 18. Jahrhunderts, die diesen Blick auf die angesichts der Möglichkeiten der Vernunft unzureichenden Zustände der Gegenwart allererst eingeübt haben.

Unsere These lautet, dass die soziale Funktion des Managements in der Organisation darauf hinausläuft, den Konflikt zu suchen, von falsch erscheinenden Stellen abzuziehen, an der richtigen Stelle zu zünden und auszubeuten, bis sich seine Energie verbraucht hat. Jedes Ziel ist ein solcher Konflikt, denn es ist ja noch nicht erreicht, ganz abgesehen davon, dass es nicht von jedem geteilt wird. Jede Wirkung, die erzielt werden soll, ist ein Konflikt, weil sie Mittel von anderen möglichen Wirkungen abzieht.

Jede Kosteneinsparung ist ein Konflikt, weil die Kosten der einen die Gewinne der anderen sind. Jeder Preis, der auf einem Markt durchgesetzt werden kann, und jeder Lohn, zu dem innerhalb einer Organisation gearbeitet wird, sind für den Moment still gestellte Konflikte, die jederzeit wieder aufbrechen können.

Damit soll das Ja, das vom "positiven Denken" immer wieder empfohlen wird, nicht geleugnet werden. Im Gegenteil. Das Ja ist selbst Teil eines Konflikts, der auf der Seite seiner Lösung betont wird und von allen Beteiligten auch so gelesen wird. Es profitiert jedoch nicht nur von seiner sachlichen Berechtigung, sondern auch von einer emotionalen Energie, die von der Hoffnung freigesetzt wird, den Konflikt entweder hinter sich zu haben oder, wenn das nicht, dann doch wenigstens auf der richtigen Seite zu stehen. Angesichts der zahllosen Formen, in denen das Nein in Organisationen aller Art explizit vermieden, aber implizit zum Tragen gebracht wird, wirkt jedes Ja wie eine Erlösung. Aber das sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch das Ja nur ein Nein zu allem anderen ist.

Die Konferenz entfaltet verschiedene Aspekte dieser These in key notes und workshops. Zwei herausragende Beispiele, für die wir prominente key note speaker gewinnen konnten, sind die Konfliktodynamik der Innovation, über die Professor Amar V. Bhidé (Columbia University, New York, NY), und die konfliktbewältigende Ausnutzung der Wahrnehmungsfähigkeit aller Beteiligten im kommunikativen Prozess, über die Professor Kathleen M. Sutcliffe (University of Michigan, Ann Arbor, MI) sprechen wird.

Die Konferenz richtet sich an Berater, Manager und interessierte Beobachter. Sie bietet Beratern Einblick in Möglichkeiten, Verfahren und Ergebnisse der Zündung, Verschiebung, Pflege und Ausbeutung von Konflikten, Managern eine Möglichkeit der Selbstverständigung auf die Reichweite der eigenen Intelligenz und interessierten Beobachtern einen über Fragen der Technik und Ökonomie hinausreichendes Verständnis der Funktion und Leistungsfähigkeit von Management in komplexen Organisationen.