

Knotenbeschreibung - provozierte Selbstorganisation



Zunächst werden die vermuteten Beziehungen notiert (3 Listen), dann auf Basis der Unternehmensstrategie durch Verhandlung mit den Partnern modifiziert oder verworfen, schließlich in Nahtstellen dokumentiert. Dadurch gestaltet sich die Organisation.

Die Organisation, auch des konservativsten Unternehmens, ist eine unruhige Struktur, in der ständig Neues ausprobiert wird. Was sich bewährt, wird fortgesetzt, der Rest wird vergessen. Da eine Organisation die Qualität ihrer Veränderung nicht selbst wahrnehmen und bewerten kann, ist sie darauf angewiesen, dass die Mitglieder ihre Wahrnehmungen in die Kommunikation einbringen. Wenn und solange dies funktioniert, bleibt die Organisation auch in veränderlicher Umgebung angepasst.

Bei wachsender Dynamik kann sich die Umgebung schneller ändern, als dies wahrgenommen und kommuniziert werden kann. Dann verblödet die Organisation.

Konventionelle Organisationsentwicklung (OE) hält Organisation ohnehin für dumm und versucht diesen Mangel durch die Klugheit der Macher auszugleichen. Das scheitert meist. Moderne OE weiß, dass nur die Organisation selbst genügend Komplexität abbilden kann, um in dynamischer Umgebung zu bestehen. Dies kann aber nur genutzt werden, wenn die Mitglieder ein Problem nicht nur wahrnehmen, sondern auch schnell genug in die Unternehmenskommunikation einbringen. Wenn dies gelingt, bleibt die Organisation auch bei hoher Dynamik lebensfähig. Um dies zu provozieren, empfehlen wir unter anderem die Technik der sogenannten Knotenbeschreibung.

Knoten sind alle Identitäten, die über Schnittstellen Leistungen austauschen. Auch Kunden und Lieferanten sind Knoten. Zunächst beschreibt sich jeder Knoten selbst: Was tun wir? Welcher Knoten braucht das? Von welchem Knoten brauchen wir was? Am Ende hat jeder Knoten viele Beschreibungen, seine eigene und die seiner Partner. Die nun sichtbaren Unterschiede in den Beschreibungen sind Provokation für Kommunikation und Entscheidung. Die Dokumentation der Ergebnisse nennen wir „Nahtstellenvereinbarung“ (NSV).

Da diese Aktivitäten keine Steuerung benötigen, sind sie dynamikrobust. Damit die Organisation aber sinnvoll bleibt, bedarf es einer auch im Alltag wirksamen operativen Strategie, also allgemeiner Prinzipien, die nicht nur vom Management verkündet, sondern von den Mitarbeitern tatsächlich benutzt werden.