

Top Business Gurus

Im November 2013 veröffentlichten Des Dearlove & Stuart Crainer wie alle zwei Jahre die Liste der 50 global einflussreichsten lebenden Managementdenker «Thinkers 50».

Auf Platz eins findet sich, wie bereits 2011, Harvard-Professor Clayton Christensen (u.a. Autor von «The Innovator's Dilemma»). Platz zwei besetzen die INSEAD Professoren W. Chan Kim und

Renée Mauborgne (Autoren von «Blue Ocean Strategy, vgl. die Rubrik Werkzeugkiste in dieser Ausgabe). Dieses Jahr haben es neben Renée Mauborgne erstmals drei weitere Frauen unter die Top Ten der Managementdenker geschafft. Das Ranking basiert auf einer Abstimmung auf der Thinkers 50 Website sowie den Hinweisen eines Beratungsteams, das von Stuart Crainer und Des Dearlove angeführt wird. 2013 wurden mehr als 12.000 Stimmen berücksichtigt.

Weitere Informationen: www.thinkers50.com

Gemeinsame Aufmerksamkeit Plädoyer für eine dringend benötigte Organisationskompetenz

Seit ADHS immer häufiger auch bei Erwachsenen diagnostiziert wird, wissen wir, dass Aufmerksamkeit eine knappe Ressource ist. Wie wertvoll sie außerdem sein kann, zeigt sich, wenn in komplexen Situationen nur noch mit hyperaktiver Wachsamkeit agiert wird. Doch was genau ist das eigentlich für eine Ressource, die da vermisst wird?

Das Notprogramm der Wachsamkeit

Angesichts komplexer Zusammenhänge wurde lange Zeit einfach mehr Rationalität gefordert: Hätten wir nur genügend Daten für eine rationale Analyse, würden wir am Ende schon die «richtigen» Entscheidungen treffen. Im Zeitalter von Big Data könnte sich dieses Versprechen eigentlich erfüllen. Doch trotz wachsender Datenmengen und zunehmender Rechnerleistung wird statt mit rationaler Analyse immer häufiger mit hyperaktiver Wachsamkeit reagiert. Im Umgang mit Komplexität scheint also anderes zu fehlen als Daten oder Rationalität, nämlich etwas, über das letztere gar nicht verfügt.

Was das sein könnte, wird klarer, wenn man Rationalität und Wachsamkeit genauer in den Blick nimmt: Beiden geht es um Selbstbehauptung. Wachsamkeit ums Überleben in bedrohlichen Situationen und Rationalität um Vorhersagbarkeit und Kontrolle generell. Wenn nun ausgerechnet die Erfolge der Rationalität bedrohlich zu werden beginnen, schalten wir in Ermangelung einer besseren Alternative auf das archaische Notprogramm der Wachsamkeit zurück. In seiner Reaktionsschnelligkeit passt es sowie so besser zu den sich beschleunigenden Ereignisstürmen des modernen Lebens. Doch es ist gerade die Reaktivierung dieses Notprogramms, die ein «Bewusst-

OE Online

Top 10 Artikel aktuell

im Online-Heftarchiv der OrganisationsEntwicklung

1. **Public Value. Organisationen machen Gesellschaft** (Heft 4/13)
2. **Klassiker der Organisationsforschung: Frederick Herzberg** (Heft 4/13)
3. **Werkzeugkiste: Public Value Scorecard** (Heft 4/13)
4. **Werkzeugkiste: Lernreisen** (Heft 4/10)
5. **Den sozialen Auftrag fest im Blick** (Heft 4/13)
6. **Wie funktioniert Führungskräfte-Coaching** (Heft 3/13)
7. **Stern des Südens - Fußballverein oder weltweites Entertainment** (Heft 4/13)
8. **Öffentlichkeit wieder entdecken** (Heft 4/13)
9. **Public Value als Spiegel des Einzelnen** (Heft 4/13)
10. **Wer Public Value will, muss über Macht reden** (Heft 4/13)

(absteigend sortiert nach der Häufigkeit des Downloads im Zeitraum 16.9.2013 bis 16.12.2013)

Top 3 Artikel «Dauerbrenner»

im Online-Heftarchiv der OrganisationsEntwicklung

1. **Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen** (Heft 4/06)
2. **Werkzeugkiste: Systemisches Fragen** (Heft 1/05)
3. **Werkzeugkiste: Innovation durch Moderation** (Heft 1/06)

(absteigend sortiert nach der Häufigkeit des Downloads im Zeitraum 1.5.2009 bis 16.12.2013)

sein, von dem was fehlt» (Jürgen Habermas) weckt – auch und vor allem in Organisationen. Am treffendsten kann, was fehlt, als gemeinsame Aufmerksamkeit bezeichnet werden. Der junge kanadische Kulturwissenschaftler Daniel Heller-Roazen weiß Erstaunliches über sie zu berichten.

Der verlorene Gemeinsinn

Als «innerer Sinn» wurde Aufmerksamkeit am Beginn der Antike noch allen Lebewesen gemeinsam zugeschrieben. Während der Herausbildung rationalen Denkens ging die Vorstellung einer gemeinsamen Aufmerksamkeit jedoch verloren. Dieser Verlust – so Heller-Roazens Hypothese – war der Preis für die Entstehung der menschlichen Autonomie. Mit der gemeinsamen Aufmerksamkeit wurde ein Vermögen aufgegeben, das niemandem exklusiv zuzurechnen und das durch keine individuelle Anstrengung alleine zu entwickeln ist. Im epidemisch sich verbreitenden Aufmerksamkeitsdefizit macht sich dieses Vermögen als dringend benötigte Ressource wieder bemerkbar. Und es ist nur zu verständlich, dass es nicht einfach entwickelt werden kann: Daran hindert die tiefsitzende Furcht, dadurch die Autonomie des individuellen Bewusstseins wieder zu verlieren. Zu deren Bewahrung scheint – gerade wenn es eng wird – das Programm der Wachsamkeit geeigneter als die Unwägbarkeiten einer nur gemeinsam zu habenden Aufmerksamkeit.

Es ist schon vertrackt: Wird an den Selbstbehauptungsroutinen von Wachsamkeit und Rationalität festgehalten, nimmt die Überforderung durch steigende Komplexität wohl weiter zu; wird dagegen versucht, diese Routinen zur gemeinsamen Aufmerksamkeit zu entwickeln, wächst die Angst, dadurch die individuelle Autonomie zu gefährden.

Um diesem Dilemma zu entkommen, müsste zuerst die Angst vor Autonomieverlust gemildert werden. Das sollte mittlerweile nicht mehr so schwer fallen, geht es doch zumindest in Organisatio-

nen meist nur noch um die Selbstbehauptung von Interessen, Zielen oder Positionen. Weil sich außerdem das für Alphatiere typische «Einhirndenken» (Fritz Simon) zunehmend als hinderlich im Umgang mit Komplexität erweist, wirkt die gemeinsame Aufmerksamkeit des «Mehrhirndenkens» weniger bedrohlich – im Gegenteil: Hochkomplexe Sachverhalte aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und Urteile über sie als weder wahr noch falsch in der Schwebe zu halten, hilft inzwischen, mit Komplexität besser umzugehen.

Der Ort des Handelns

Doch zur Entwicklung gemeinsamer Aufmerksamkeit ist noch anderes notwendig: Es gilt die Blickrichtung der Aufmerksamkeit generell zu verändern. Mit ein bisschen mehr Kooperation, Teamfähigkeit und Netzwerkdenken in der Verfolgung gemeinsamer Ziele ist es nicht getan. Denn gemeinsame Aufmerksamkeit richtet sich nicht so sehr auf Ziele, die wir handelnd erreichen wollen, sondern vielmehr auf den Ort, von dem aus wir handeln (Otto Scharmer).

Normalerweise sind wir vom Ort des Handelns aus immer schon zu einem Ziel hin unterwegs und geraten ins Stolpern, wenn wir diesen Ort selbst in den Blick nehmen wollen. Solange das nur ein Problem kauziger Grübler war, konnte über diese Rückbezüglichkeit hinweggesehen werden. Doch je offensichtlicher die Aus- und Rückwirkungen früheren Tuns auf den Ort des Handelns werden, umso mehr gewinnt die Frage, von wo aus wir handeln und wie wir zukünftige Rückwirkungen unseres Tuns auf diesen Ort berücksichtigen können, an Bedeutung. Gemeinsamer Aufmerksamkeit geht es genau darum und damit um die gemeinsame Gestaltung dieses Ortes des Handelns. Um ihr Potenzial zu entfalten, gilt es – wie Scharmer und Käufer betonen – von einer Zukunft aus zu handeln, in der Kontingenz, Ungewissheit und Vielgestaltigkeit nicht bedrohlich sondern bereichernd wirken.

Wenn gemeinsame Aufmerksamkeit derart auf Wechselwirkungen achtet, fragt sie danach, ob sie mit dem jeweils nächsten Schritt Vielgestaltigkeit bewahrt, mehr nicht. Anders als in auf Selbstbehauptung ausgerichtetem Handeln wird hier nichts gesteigert oder vermehrt. Ihr Kalkül ist der Flow gemeinsamen Gestaltens, die Balance von Autonomie und Verbundenheit. Hier allerdings liegt für Organisationen wohl die größte Herausforderung. Denn wenn von zweckgerichteten Tätigkeiten auf ein Handeln umgeschaltet wird, das den Ort des Handelns stärker berücksichtigt, verändert sich auch das Selbstverständnis von Organisationen. Sie werden vom Mittel zum Zweck, allerdings nicht im Sinne bürokratischer Selbstbeschäftigung oder sich selbst erhaltender Systeme. Zweck werden Organisationen, indem ihre Beziehungen in den Vordergrund der Aufmerksamkeit rücken. Auf deren Qualität kommt es an, wenn das Augenmerk auf dem Ort liegt, von dem aus gehandelt wird. So verstanden ist der Sinn von Organisationen die gemeinsame Gestaltung von Beziehungen, ihr Ziel die Herstellung von Produkten oder Erbringung von Dienstleistungen und erst und lediglich als ihr Resultat beispielsweise das Erzielen einer nachhaltigen Rendite.

Ob sich das Selbstverständnis von Organisationen tatsächlich in diese Richtung verändern wird, hängt entscheidend davon ab, inwieweit gemeinsame Aufmerksamkeit für das Zusammenwirken von Organisationen ein ähnlich simples Entscheidungskriterium bereitstellen kann, wie es das Geld für das auf Selbstbehauptung zielende Konkurrenzmodell ist. Denn ohne ein solches würde die Möglichkeit fehlen, Handlungsoptionen zügig gegeneinander abzuwägen und sich entscheiden zu können.

Chancen für eine Transformation?

Doch auch wenn das gelingen sollte – genügt es, einfach gemeinsam etwas aufmerksamer für den Ort des Handelns zu werden? Ist die Haltung des Experimen-

tierens, Design Thinkings und des jeweils nächsten Schrittes in die «nächste Gesellschaft» (Dirk Baecker) tatsächlich ausreichend, um mit den Komplexitäten globalisierter Gesellschaften umzugehen?

Angesichts bedrohlich wechselwirkender Sachzwänge und Pfadabhängigkeiten, die im Bemühen um Selbstbehauptung und Fortschritt den Kampfplatz des globalisierten Wettbewerbs entstehen lassen, bleiben daran Zweifel. Doch wenn Organisationen zunehmend das «Aufmerksamkeitspotenzial» (Rudi Wimmer) ihrer Mitarbeiter nutzen – und sei es nur, um sich auf dem Kampfplatz des Wettbewerbs zu behaupten – bietet das eben auch Chancen für dessen Transformation.

Denn was die gemeinsame Aufmerksamkeit ins Bewusstsein rückt, ist dazu angetan, rein kompetitive Selbstbehauptung als Mittel zur Autonomiebewahrung insgesamt in Frage zu stellen. Die Debatten um Public Value, Shared Value, die vielen Commons- und Open Source-Initiativen, Shared Space-Projekte, Nachbarschaftsnetzwerke oder Shareconomy-Ansätze machen das deutlich. Fast zwangsläufig werden daher Organisationen, wenn sie denn die Ressource Aufmerksamkeit nutzen, den Ort, von dem aus sie handeln, stärker in den Blick nehmen als sie selbst bisher vermuten.

Für die Zunft von Organisationsentwicklung und -beratung wird die Herausforderung in den kommenden Jahren somit darin bestehen, diese Transformation zu begleiten – und dabei auch ihr eigenes Selbstverständnis zu verändern.

Dr. Torsten Meiffert, Mitgesellschafter von TMEB,
Taraz.Meiffert, Hamburg, meiffert@tmeb.de

Literatur

- **Reder, M. & Schmidt, J. (Hrsg.) (2008).** Ein Bewußtsein von dem, was fehlt, Suhrkamp.
- **Heller-Roazen, D. (2012).** Der innere Sinn, S. Fischer.
- **Senge, P. (2011).** Die notwendige Revolution, Carl Auer.
- **Scharmer, O. & Kaufer, K. (2013).** Leading from the Emerging Future, Berrett-Koehler.
- **Baecker, D. (2007).** Studien zur nächsten Gesellschaft, Suhrkamp.

In eigener Sache



Liebe Leserinnen und Leser,

ist es Ihnen aufgefallen? Im Impressum dieser Ausgabe Ihrer Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung finden Sie nicht mehr das vertraute Logo der «Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH». Vielmehr steht dort nun «Handelsblatt Fachmedien GmbH». Der Grund: Wir haben unsere Produktpalette neu geordnet und uns umbenannt.

Das Wichtigste für Sie: Ihre Zeitschrift für OrganisationsEntwicklung erhalten Sie weiterhin in der bekannten Form und hohen Qualität. Sie ist auch zukünftig Ihr Garant für Aktualität, Relevanz und Verlässlichkeit.

In den nächsten Wochen und Monaten werden wir zudem unser Angebot für Sie stetig erweitern: Neue digitale Nutzungsmöglichkeiten wie z. B. Apps, ePaper, neue Datenbanken und zusätzliche Datenbankinhalte werden Ihnen zur Verfügung stehen. Außerdem werden wir Verknüpfungen mit den sozialen Medien und attraktive neue Preis- und Angebotsformate für Sie entwickeln, um Ihnen den Zugang zu unseren Inhalten weiter zu erleichtern.

Hierzu möchten wir gerne mit Ihnen ins Gespräch kommen. Haben Sie Wünsche zu Ihrem Produkt? Möchten Sie etwas verändert sehen? Gibt es generell Kritik oder Lob? Sprechen Sie mich gerne an unter c.bertling@fachmedien.de. Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung und Ihre Anregungen.

Ich wünsche Ihnen einen guten und erfolgreichen Start ins neue Jahr!

Es grüßt Sie herzlichst,

Christoph Bertling, Ass. jur.
Verlagsleiter
Handelsblatt Fachmedien GmbH

PS: Unter allen Einsendern, die uns **Feedback bis zum 28.02.2014 zum Heft/Onlineauftritt** (siehe oben) geben, verlosen wir **drei brandneue iPad Air!**