

# **SSSSSSSSSSSSWWWWWOOOOOOOSH!!!**

## **(Design = Intervention)**

Burkhard Järisch / Heiko Roehl

*Organisationen verhalten sich zu ihren Designs wie Drehbücher zu Spielfilmen: Die Konzeption verschwindet hinter dem Bild auf der Leinwand. Erst wenn das Organisationsdesign erfolgreich war, wird die Organisation wirklich sichtbar – und zerstört damit die Eigenständigkeit ihrer Identitätsbildung. Ein letztes Plädoyer für das Eigentliche.*

Beware of the stories you tell yourself, for you will surely be lived by them

- William Shakespeare

### **Design als Ordnung des Innenlebens**

Das klassische Verständnis der Wertschöpfungskette eines Unternehmens ist relativ schlicht. Forscher und Entwickler konzipieren neue Produkte, Designer gestalten ihre Form, die Produktion stellt sie her, der Vertrieb sorgt sich um ihre Verteilung an Groß- und Einzelhandel, unterstützt von Presseabteilung und Marketingagenturen.

Hier beginnen – bei aller Einfachheit – die Probleme. Wie erfahren die Forscher, was die Kunden wirklich wollen, und wie erfahren Verkäufer, was Produkte wirklich können? Vertriebsmitarbeiter sprechen nicht mit Forschern und Entwicklern, Agenturen und Marktbeobachter werden erst dann eingeschaltet, wenn das Produkt bereits vom Band rollt. Designer und Werber schlagen die Hände über dem Kopf zusammen, wenn sie sehen, was die Entwickler sich ausgedacht haben, und die Entwickler ärgern sich, wenn die Designer ohne jede Ahnung von der Technik Modifikationen am Produkt vorgenommen haben.

Uneinheitliche Bilder dessen, was die Organisation eigentlich ausmacht, komplizieren die Situation. Wertschöpfungsnetzwerke, Virtualität und Autonomie organisationaler Strukturen potenzieren die Schwierigkeiten.

Vermeintliche Patentlösungen sind integrative Strategien im Sinne einer Corporate Identity: Ein einheitliches System von Kommunikation, mit dem Mission und Vision der Organisation fixiert und - nach innen wie nach außen - transferiert werden sollen. Auch wenn Kritiker die Broschüren, Diagramme, Filme, Kampagnen und Signets nur als Absichtserklärungen etikettieren: Sie erzeugen einen beträchtlichen Anteil organisationaler Wirklichkeit. Denn die Organisation hat keine andere Wahl.

Organisationen leben von ihrer Kollektividentität. Keine einzelne Person in einem Automobilunternehmen ist in der Lage, ein Auto zu bauen: Autos sind Produkte des Kollektivakteurs Organisation. Auch in Agenturen bearbeitet - im besten Falle - ein kollektiver Apparat Aufgaben, jede Person an ihrer Stelle.

Für das Innenleben der Organisationen ist das Problem seit jeher, Menschen ein Bild von dem zu verschaffen, wovon sie ein Teil sind. Individuen nutzen das, was in ihrer Reichweite liegt, um ihrer Umgebung einen Sinn zu verleihen. Das Begreifen einer abstrakten Größe wie der eigenen Organisation hängt von wenigen sichtbaren und vielen unsichtbaren Faktoren ab. Das eigene Funktionieren, Prozesse und Strukturen, der Umgang mit Kunden und die Wege und Abwege des Wertschöpfens erschließen und konstruieren die Mitglieder vor allem aus der Fülle alltäglicher Handlungspraxen.

Gebäude, Büros, Arbeitskleidung, Produkte oder Logos stellen den gestaltbaren Teil derartiger Markierungen eines organisationalen Selbstverständnisses dar. Sie verkünden intern wie extern, wie die Mitglieder ihre Organisation verstanden wissen wollen. Ein derartiges strukturiertes Selbstgespräch stellt einen intelligenten Mechanismus dar, mit der sich eine Organisation ihrer selbst versichern kann.

Die Mehrzahl sozialer Entitäten redet mit sich selbst, aber nur die wenigsten hören sich auch zu. Zu einem erfolgreichen Selbstgespräch gehört nicht nur die Kommunikation idealisierter Formen nach außen, sondern auch die Gestaltung der Rezeption nach innen. Wer derartige Prozesse gestaltet, muß schließlich damit rechnen, daß sie sich in den Menschen wiederfinden. So steht die Form als Bild vor der Organisation und wirkt auf sie zurück (Abb. 1-3).

Die designgetriebene Reduzierung und Vereinfachung der Kontingenz einer organisationalen Struktur erzeugt eine neue Realität, die mit der Veröffentlichung von Präsentationsfolien, Broschüren oder Anzeigen zu wirken beginnt. Der Nike-Swoosh ist eben Bild des genialen Handstreichs im Aufbau virtueller Organisationsnetzwerke, ebenso wie der Mercedes-Stern eine Ikone stabiler und solider Produkte eines immerwährenden Unternehmens ist.

Die Kernfrage des organisationalen Designs ist also nicht, wie Strukturen und Prozesse dargestellt werden können – Matrix, Kreis oder Pyramide –, sondern wie diese Projektionen auf die Identität der Organisation zurückwirken. Diese organisationale Feedback-Schleife kann erst dann greifen, wenn sie innerhalb und außerhalb der Organisation Resonanzen hervorruft, die sie intensivieren und nach dem ersten Anstoß selbstverstärkend weiterlaufen lassen. Erst dieser Interventionscharakter erzeugt organisationale Sinnstiftung im eigentlichen Sinne.

In diesem Licht betrachtet ist eines der größten Probleme die Zeitabhängigkeit organisationaler Identitätsbildungsprozesse, die eine Dynamisierung und regelmäßige Anpassung der Kommunikationen

erfordert. Die Säulen einer taylorisierten Organisation standen früher für Optimierung und Arbeitsteilung – heute symbolisieren sie Mauern und Trennung. Ebenso könnten die Maschen eines Netzwerkes, die heute als Ausdruck von Kooperation und Vernetzung gelten, morgen als Gitter und Gefängnis interpretiert werden.

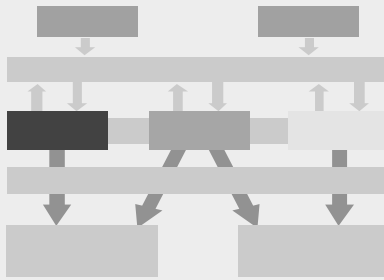


Abbildung 1: In der Praxis gibt das Design von Organisationsstrukturen - oft unfreiwillig – Auskunft über die Organisation. Eine deutliche Trennung von Oben und Unten, Grenzen, Einwegbeziehungen oder Kontrollinstanzen deuten auf hierarchisches Selbstverständnis hin. Die Absicht, komplexe neue Geschäftsfelder allein oder nur mit minimalen externen Kooperationen bearbeiten zu wollen, verrät sich in einer vereinnahmenden, vertikalen Strukturierung.

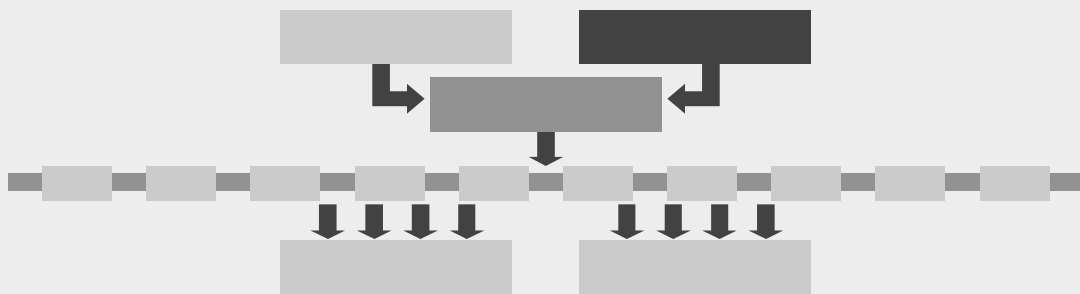


Abbildung 2: Zusammengeführte, hybride Strukturen mit breitem und erweiterbarem Netzwerk, eine "Phalanx" aus lateral vernetzten Einheiten dokumentieren Kooperationsnotwendigkeit. Die Organisation möchte sich hier als Produkt gemeinsamer Anstrengung verstanden wissen. Die stark horizontal orientierte Struktur signalisiert Offenheit für umfassende externe Kooperationen und die Bereitschaft, komplexe Herausforderungen im Verbund mit strategischen Partnern anzugehen. Dennoch haben zwei Akteure eindeutig das Sagen.

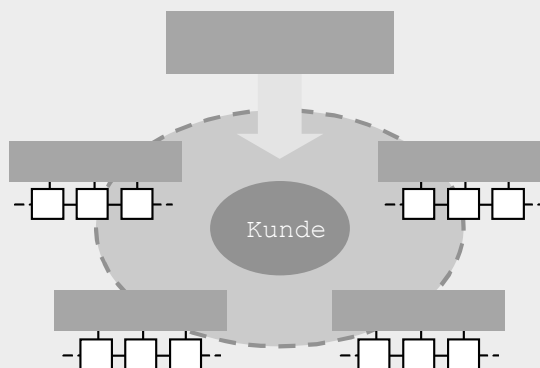


Abbildung 3: Der Organisator dieses Wertschöpfungs-Netzwerkes (oben) möchte sich hier primär als Dienstleister für die Bereitstellung einer Markt-Plattform verstanden wissen, auf der sich vielfältige und komplexe Prozesse abspielen. Im Zentrum dieses Organisations-Netzwerkes befindet sich der Kunde, umsorgt von Anbietern mit ihren Dienstleistungen, und gleichzeitig gefangen in seiner immersiven Falle - ein Lock-In durch hohe Opportunitätskosten.

## Design im strategischen Alignment

Vor der oben dargestellten Funktion des Designs, zur Verwirklichung von Organisationsidentitäten beizutragen, steht die schwierige Frage „Wer sind wir?“, oder besser: „Wer wollen wir sein?“. Das Dilemma ist, daß diese Frage niemals eindeutig beantwortbar ist und daß die Antwort im Moment des Beantwortens bereits veraltet ist. Dies verweist auf die Notwendigkeit, organisationales Design erstens im strategischen Alignment zu gründen (Abb. 4) und zweitens kontinuierlich mit den organisationseigenen Innovationsprozessen zu synchronisieren (Abb. 5). Ansonsten läuft das Design Gefahr, Identitätsbildungsprozesse zu fixieren und zu diktieren.

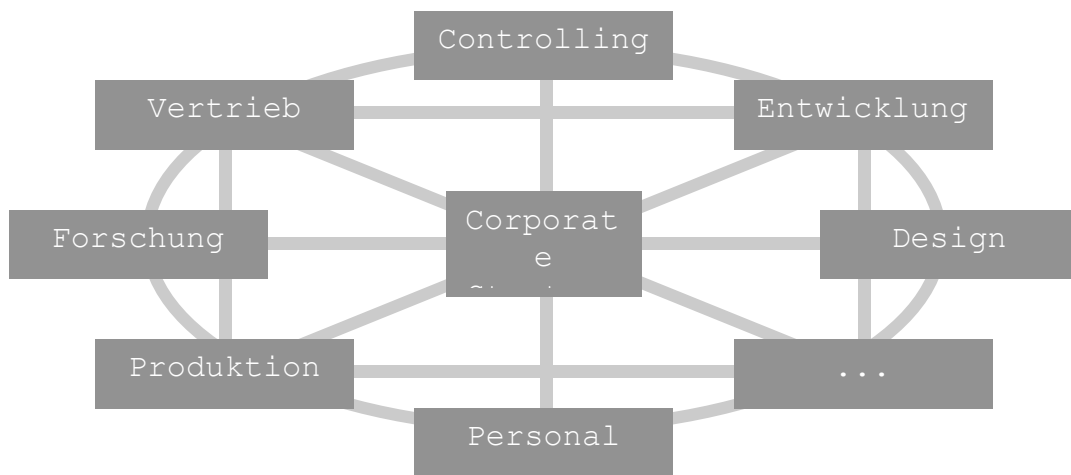


Abbildung 4: Stakeholder des organisationalen Designs

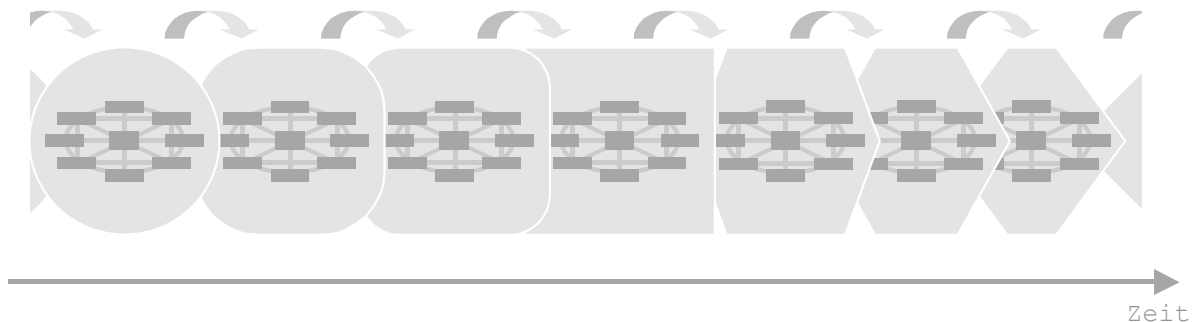


Abbildung 5: Synchronisation des organisationalen Designs mit Innovationsprozessen

Ein Organisationsdesign dieser Art entsteht in einem Wechselspiel der Organisationsbereiche wie Kommunikation, Controlling, Produktion, Vertrieb oder Personal. Es versteht sich von selbst, daß der Produktgestaltungsprozeß dabei nicht getrennt von organisationalem Design verlaufen kann. Operativ kann eine solche Integration in einem strukturierten, moderierten Kommunikationsprozeß der einzelnen Bereiche ablaufen, die als Stakeholder des organisationalen Designs fungieren.

Zwingend notwendig ist die ständige Kommunikation innerhalb dieses Netzwerkes, damit notwendige Kurskorrekturen schnell vorgenommen und an alle teilnehmenden Bereiche weitergeleitet werden können. Das bedeutet das Ende des gängigen Zyklus von Aufträgen in Mauerwurfmanier und anschließenden Präsentationen.

Ein derartiges Organisationsdesign wird auch aus einem anderen Grund immer wichtiger: Die steigende Vernetzung – auf technologischer Ebene durch das World Wide Web symbolisiert – sorgt für eine wachsende Transparenz organisationsinterner und -externer Vorgänge und eine steigende Wahrnehmung und Bewertung in der Öffentlichkeit. Die Trennung zwischen „innen“ und „außen“ ist nicht mehr selbstverständlich.

Die Grenze zwischen Organisation und ihren Umfeldern wird durchlässiger; ein nahtloser und widerspruchsfreier Anschluß von intra- und extraorganisationaler Wahrnehmung wird zur unbedingten Grundlage unternehmerischen Handelns. Erwirbt der Kunde ein Produkt der Firma X, dessen Form er als innovativ erlebt, so erwartet er implizit, daß erstens auch das Innenleben des Produktes diese Innovativität aufweist, und daß zweitens Firma X auch organisational gewisse Eigenschaften aufweist, die es als innovativ und modern auszeichnen.

Im Zeitalter der Service- und Erlebnisökonomie ist hiermit noch lange nicht das Ende der Fahnenstange erreicht. Der Kauf eines Produktes markiert nicht mehr den Endpunkt der Beziehung zum herstellenden Unternehmen. Ganz im Gegenteil ist der Kaufprozeß in Netzwerkökonomien nur der Auftakt zur Teilnahme an Dienstleistungs- und Erlebniswelten, deren Nutzung dem Unternehmen erst den eigentlichen Gewinn verschafft. Dies bedeutet, daß die Gestaltung dieser Bereiche wiederum genauestens auf die übrigen Designschritte abgestimmt sein muß, um dem Kunden Geschlossenheit und Stimmigkeit zu demonstrieren - und um ihn langfristig an das eigene Netzwerk zu binden.

Diese Entwicklungen stellen für rigide Akteure eine Bedrohung dar; innovativen und flexiblen Organisationen jedoch bietet sich die Chance, ihre Prozesse und Strukturen in bisher nicht erreichtem Ausmaß zu gestalten, zu vereinheitlichen und an ständig wechselnde Umfelder anzupassen. Selbst die Rivalität der Funktionalbereiche um die Vormachtstellung bei der Gestaltung kann auf diese Weise produktiv genutzt werden.

## **Gefahren primitiver organisationaler Ikonographien**

Fassen wir zusammen: Integratives Organisationsdesign wird gleichzeitig wichtiger und schwieriger. Die Netzwerkökonomie ist für die Unterstützung forciertes und beschleunigter Identitätsbildung ein dankbarer Hintergrund: Wer einen sichtbaren Nachweis darüber führen kann, wer er ist, hat in der transitorischen Welt bereits einiges an Boden gewonnen. Aus genau demselben Grund ist Organisationsdesign hochbrisant.

Für das Design im engeren Sinne erfordert dies die Auseinandersetzung mit der Frage, wie die klassische Produktsemantik auf die Gestaltung abstrakter Prozesse übertragen werden kann. Was ist ein elegantes Joint Venture, was die ästhetische Aussage einer Projektstruktur? Letztlich gilt es auch, die Diskrepanz zwischen der Gestaltung von Produkten, also der Fixierung einer Aussage über Werte der Organisation, und dem Anspruch von Flexibilität und dynamischem Wandel anzugehen – denn das Haltbarkeitsdatum der durch das Design mitbestimmten Identität muß in diesen turbulenten Umfeldern zwangsläufig den Notwendigkeiten flexibilisierter Identitäten zuwiderlaufen.

Auch wenn - im Falle von Nokia - der Weg vom Gummistiefelhersteller zum Weltmarktführer für Mobiltelefone lang war: Die Abstände, in denen Organisationen gezwungen sind, sich selbst neu zu erfinden, werden kürzer. Hier rächen sich insbesondere die „schnellen und schmutzigen“ Lösungen. Denn eines ist sicher: Auch wenig intelligente Ansätze haben ihren Anteil an der Bildung organisationaler Wirklichkeit.

## **Literatur**

Nohria, N. / Eccles, R.G. (Hrsg.) (1992): Networks and Organizations. Boston.

Roehl, H. (2000): Instrumente der Wissensorganisation. Wiesbaden.

Shapiro, C. / Varian, H. (1999): Information Rules. Boston.

Weick, K.E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks u.a.

Wurman, R.S. (Hrsg.) (1996): Information Architects. Zürich.