

[ Zum Seitenende ]



für Wirtschaft und Gesellschaft

**GDI\_IMPULS 4/00, S. 48-53**Hans Rudolf **Jost****Submediale Räume  
Vom Umgang mit der Illusion der Einfachheit**

*Komplexität ist Dauerbegleiter in den Chefetagen. Aber niemand liebt Veränderungen, wie das Scheitern vieler Veränderungsprogramme am Unvorhergesehenen belegt. Hans Rudolf **Jost** stellt mit «Spins» und «Slots» ein Kommunikations-Instrument vor, das zeigt, wo in komplexen Systemen die richtigen Hebel anzusetzen sind: bei den weichen Faktoren in den submedialen Räumen.*

Im Management sind wir heute gefordert, das nicht Entscheidbare zu entscheiden, das schwer Steuerbare zu steuern, das nicht Sichtbare zu erkennen, das nicht Eindeutige zu kommunizieren. Komplexität ist Dauerbegleiter in Chefetagen, unabhängig, wie gross oder wie global ein Unternehmen ausgerichtet ist. Planung, so wie wir sie gelernt haben - und immer noch lehren -, ist kaum mehr möglich. Wo immer das Thema zur Sprache kommt: Das vom Wandel geforderte Management hat ein Urbedürfnis nach «Entkomplizierung»: Weniger Sitzungen, weniger Leerlauf, weniger Entscheidungsdruck, mehr Zeit. Aber Unternehmertum ist nicht Minimalistentum. Unternehmer sein heisst Risiken eingehen, sich mit Unbekanntem einlassen, das nicht Steuerbare steuern. Ein Unternehmer hat sich eo ipso für Komplexität entschieden.

Warum aber diese Sehnsucht nach Entkomplizierung, warum dieses Bedürfnis nach einfachen Managementrezepten? Weil Komplexität permanent fordert, oft überfordert: Märkte brauchen Wachheit, Menschen wollen Geborgenheit, Entscheidungen fordern Konfliktfähigkeit, die Öffentlichkeit Werte.

Eigentlich ist alles ganz einfach. Alles ist unter Kontrolle. Wenn nicht, wird es unter Kontrolle gebracht. Stimmen Sie zu? Dann drücken Sie jetzt bitte auf Ihre mentale Delete-Taste: Solches Scheuklappen-Management hat wenig Zukunft. Es hat eigentlich nie eine gehabt. Aber man mogelte sich halt durch. Sobald es drohte, allzu komplex zu werden, behalf man sich mit linearen Ordnungsmodellen, die eine komplexer werdende Welt vereinfachen sollten. Die Unternehmen wurden zu Gebilden aus Kästchen, diese Kästchen eingebettet in Organigramme, die das Komplexe logisch und einfach machten. Entsprochen sie nicht mehr der (vermeintlichen) Realität, wurden die Organigramme angepasst. Immer öfter. Immer schneller. Organigramme trugen nicht mehr allein den Jahrgang, in dem sie erstellt wurden, sondern neu auch den Monat. Dann den Tag. Dann die Tageszeit. Klar, wieso die Klarheit der Organisation immer unklarer wurde. Auf Organisation folgte Reorganisation, auf Reorganisation das Reengineering, dann das Reinventing; brachte das alles nichts, kam das Change-Management. Da viele Changes jedoch nur in Kosmetik endeten («New presentation for the same great company»), traf man sich nach Startschuss Nummer siebzehn selbstbeschäftigenderweise auf der Alp zum Kaderworkshop mit Überlebenstraining.

Solche Nullsummenspiele des «Komplexitätsmanagements» sind Auslaufmodelle. Viele Führungsverantwortliche fühlen sich überfordert. Als Manager. Und erst recht als Mensch.

Komplexität - die Metaebene von Change

Eigentlich ist alles ganz und gar nicht einfach. Denn alles, was wir als «komplex» erleben, erleben wir in einem

umfassenden Sinn: Viele Probleme, die uns früher im Berufsleben beschäftigten, hatten wenig bis gar nichts zu tun mit unserem Privatleben. Nicht so heute. Erlebe ich einen Vorgang als Manager komplex, so erlebe ich diesen auch als Mensch komplex. Wer mit Veränderungen gut zurechtkommt, hat in der Regel weniger Mühe mit komplexen Konstruktionen. Und umgekehrt. Niemand von uns liebt Veränderungen. Ist dies der Grund, warum Komplexität lieber verdrängt als gestaltet wird?

Komplex ist eine Situation oder ein System, wenn es gleichzeitig unüberschaubar, vernetzt, eigendynamisch, undurchsichtig, wahrscheinlichkeitsabhängig und instabil ist - so die präzise Unterscheidung des deutschen Komplexitätsspezialisten Franz Reither.

\_ Unüberschaubar sind für Unternehmen heute die Märkte oder die unterschiedlichen Zeitmuster, in denen wir uns im Tempowettbewerb bewegen.

\_ Vernetzt sind wir nicht nur in Informationssystemen, sondern auch in Wirkungsketten, in denen Entscheidungen Folgen auslösen, die weit jenseits der intendierten Zielsetzung liegen.

\_ Eigendynamisch entwickeln sich Phänomene auch ohne steuernde Eingriffe des Managements, viel öfter aber gerade trotz der steuernden Eingriffe.

\_ Undurchsichtig sind die verschlungenen Pfade der Organisationen, die trotz Hierarchie und Transparenzbemühen eigene, schwer zugängliche Gesetzmässigkeiten haben.

\_ Wahrscheinlichkeitsabhängig sind viele Managemententscheidungen, weil die wenigsten die Entscheidungen im Zusammenhang ihrer vollen Tragweite fällen können, ein Rest an Wirkungsunsicherheit bleibt immer.

\_ Dramatische Instabilität ist deshalb die Konsequenz unserer Managemententscheide, eigentlich genau das Gegenteil dessen, worauf das Management angelegt ist: auf die Schaffung von Stabilität und Sicherheit.

Submediale Räume in Unternehmen

Dass so viele Organisationen trotz - oder gerade wegen - dieser Komplexität erfolgreich und lebensfähig sind, liegt weniger an der Qualität des Managements als vielmehr an der Lebendigkeit und Überlebensfähigkeit der submedialen Räume in Organisationen. Der Begriff «submedial» stammt aus der Kunst. Er bezeichnet denjenigen Raum, der nicht sichtbar in einem Objekt enthalten ist, der erst durch den Vorgang der Betrachtung entsteht, durch den Betrachter oder durch seine Phantasie. Stellen Sie sich ein Gemälde von einem Baum vor. Es zeigt viele Blätter, eine volle Krone, rote Äpfel. Der Maler hat jedoch den Baumstamm und die Äste weggelassen. Unser Gehirn jedoch konstruiert aus diesem Bild einen Baum. Obwohl Stamm und Äste objektiv nicht sichtbar sind. Das sind submediale Räume, Räume, die ausserhalb des betrachteten Objektes liegen.

Auch - und gerade - Organisationen haben submediale Räume. Diese «zweite Organisation» besteht nebst der formellen «ersten Organisation», wo definierte Strukturen, wo Planung, Hierarchie, Transparenz und Dienstwege Sicherheit vermitteln. Die zweite Organisation ist informell, verläuft ungeplant, ist nicht direkt sichtbar, organisiert sich selber, strukturiert sich rund um Mythen und Legenden und ist überall vorhanden: In den Gängen, in den Kantinen, vor den Getränkeautomaten. Es sind diese Subkulturen und die Geschichten, die man sich erzählt, die die Unternehmenskultur erst ausmachen. Jede Geschichte, die in submedialen Räumen überlebt, ist ein Baustein der Unternehmenskultur. Die Konstruktion von sozialen Realitäten in Organisationen verläuft über Geschichten, und in lebendigen, submedialen Räumen entsteht Vertrauen.

Wie ein Eisberg sind auch die submedialen Räume weitgehend unsichtbar, und das Unsichtbare wirkt in Unternehmungen stabilisierend: Es sind fundamentale Gravitationskräfte. Unsichtbar wie die Kraft eines Magnetes bilden sie die Anziehungskraft einer Organisation. Wer diese Kräfte für Unternehmensprozesse erschliessen und gestalten kann, macht den entscheidenden Schritt zur Komplexitäts-Fitness. Welches sind die Transmitter und Replikatoren, um Ideen in einer komplexen Organisation zu transportieren? Wie können Denk-, Lern-, Fühl- und Handlungsanweisungen in submedialen Räumen kommuniziert werden? Wie können offene und verdeckte Strategien mitgestaltet werden, damit Change erfolgreich greifen kann?

Spins und Slots

Spins und Slots sind die geheimen Erfolgsmacher in der Komplexitätsgestaltung. Spins und Slots sind intelligente Selbstlernmechanismen. Sie helfen, Komplexität zu beeinflussen und zu gestalten.

Ein Spin ist ein Dreh, ein Antrieb der Imagination. Ein Slot ist eine Kerbe, eine Prägung komplexer Prozesse. Ein Spin ist ein Treiber, eine Geschichte. Ein Slot ist eine Kerbe, eine Spur, in der sich die Spins bewegen. Spins wirken auf der Vertrauensebene, Slots auf der Handlungsebene. Spins sind abstrakt, das heisst: sie wirken in der Imagination, stimulieren die Phantasie. Sie sind emotional, wecken Zuneigung, schaffen Identität und sorgen für Relevanz. Slots erzeugen Handlungsmuster, sie sind eher physisch. Sie steuern Verhalten und Selbstorganisation. Slots aktivieren die Bereitschaft zum Handeln. Spins mobilisieren das knappe Gut Aufmerksamkeit und sorgen für das Agendasetting. Slots sorgen für strategische Priorisierung und taktische Handlung auf dieser Agenda. Spins und Slots sind subtile Transmitter, um komplexe Prozesse zu beeinflussen, sie wirken direkt auf die «mentale DNA» einer Organisation.

Spins: Treiber der Imagination

Jäger und Sammler hatten einen grossen Vorteil: Sie vertrauten den überlieferten Legenden, Mythen und Geschichten. Die Geschichtenerzähler waren Weise, die Einflussreichen, ihre Erzählungen prägten das Verhalten der Gemeinschaft und lehrten die Stammesangehörigen das Überleben unter widrigen Umständen. Fundamentale Werte wurden so von Generation zu Generation weitergegeben. Diesen Respekt für Mythen und Geschichten entdeckt nun auch das postmoderne Management wieder: Geschichten von Erfolgen, von Gründern und Pionieren; das geistige Erbe einer Unternehmung werden wieder erzählt. Geschichten von Gewinnern ziehen Gewinner an.

Ein Spin hilft, gemeinsam eine Geschichte zu erfinden oder Geschichten, die nicht zwingend meine Geschichten sind, den besonderen Dreh zu geben, damit ich sie verinnerliche, sie zu meiner Geschichte mache. Spins sprechen - wie die Geschichten der Jäger und Sammler - direkt zum Herzen, weniger zum Hirn. In submedialen Räumen ergeben sich

Zusammengehörigkeit und Stärke aus gemeinsamen Geschichten, nicht aus gemeinsamen Computernetzwerken. Der Mitarbeiter, der einem neuen Kollegen Legenden von Erfolgen erzählt, baut Unternehmenskultur. Der Kunde, der mit einem Produkt eine Geschichte verbindet, ist zu einer höheren Bindung mit dem Produkt bereit. Ein Beispiel: Eier von frei laufenden, glücklichen Hühnern, die nicht schon nach siebzehn Tagen geschlachtet werden, die, durch Sonne und Regen gestählt, gesunde Eier legen, sind gefragt. Diese Geschichte ist ein erfolgreicher Spin, der nicht nur unsere Imagination bedient, sondern Produktionsbedingungen romantisiert und mit einer ethischen Etikette versieht. Dieser Spin beweist, dass der Markt gerne mehr Geld bezahlt, wenn ihm ein Produkt mit einer besseren Geschichte angeboten wird.

Der moderne Markt ist ein Markt der Ideen, ein Markt der Legenden, Mythen und Geschichten. Nike erzählt als globales Produkt eine Story. Harley Davidson erzählt eine Legende. Alle Luxusprodukte haben Spins, für deren Geschichten mehr Geld ausgegeben wird als für die reine Funktionalität: Eine Uhr können Sie schon ab zehn Franken kaufen. Swatch erzählt eine Story und kostet fünf- bis fünfzehnmal mehr. Rolex blickt auf jahrzehntealte Spins zurück, die Produkte kosten x-tausendfach mehr.

Geschichten erzeugen Sicherheit in Zeiten der Unsicherheit, sie helfen, Komplexität zu gestalten. Gute Spins vermitteln Sicherheit, Orientierung, Geborgenheit. Denn ein Spin berührt emotional, vermittelt rasch auffassbare Bilder, in wenigen Sätzen, mit Symbolen und einfachen Darstellungen. Wer den besseren Spin hat, hat Kunden, Mitarbeitende und Freunde, die ihm zuhören. Denn gute Geschichten ziehen an, sie bauen Brücken über komplexe Täler. Wer bereit ist, sich auf eine Geschichte einzulassen, bindet sich dosiert - und verinnerlicht den Spin: Er ändert sein Verhalten. Ein Spin schafft Kontext, er aktiviert die Imagination. Und sobald ich in meiner Imagination neue Bilder über einen alten Sachverhalt mache, ist der erste Schritt zum Change eingeleitet.

Spins sind Instrumente der Steuerung. Meist wird nach einer Revolution die Geschichte umgeschrieben, der Historiker wird zum Storyteller, welcher der Vergangenheit den gewünschten Dreh gibt. Was zum Umschreiben der Vergangenheit dient, kann ebenso gut als proaktives Gestaltungsmittel der Zukunft eingesetzt werden. So hilft ein Spin, neue Realitäten hervorzubringen, indem er das zukünftige «Erbe» projiziert.

Wer die besseren Geschichten erzählt, steht besser da. Bei Anlegern ist es die «gute Story», die die Value-Perception der Börse beeinflusst. Medienprodukte leben von Spins. Zur Inszenierung wird profanen Vorgängen ein Dreh gegeben, sie werden in Stories eingebettet. In den Wirtschaftsmedien führt dies - wegen der eher trockenen Materie - zur Kopfgagd: Jede Story wird an einem Kopf aufgemacht. Kein Wunder, ist heute ein wichtiger Teil der Aufgaben eines CEO der Auftritt vor Medien und Analysten. Denn sie wollen neue Spins hören, die die Phantasie beflügeln. Ein Lob wird oft für das Erreichen einer festgesetzten Leistungsgrösse ausgesprochen. Aber je grösser das Lob, desto stärker die Emotionalisierung. So wird das Lob zum Spin, der zu noch mehr Leistung anstachelt. In der Komplexität schaffen Spins den nötigen Raum, in dem Bindungs- und Handlungsbereitschaft wachsen. Auslöser sind dann die Slots.

Slots: die Handlungsspuren

«Slot» ist ein Begriff aus der Fliegerei und eines der wichtigsten Instrumente des weltweiten Flugverkehrs. Ohne Slots gäbe es weder Start noch Landung. Ein Slot ist ein Zeitfenster, ohne das kein Flughafen planen kann. Es ist ein entscheidendes Symbol für die Gestaltung submedialer Räume. Gute oder schlechte Slots entscheiden über den kommerziellen Erfolg. Ein guter Slot in der Komplexitätsgestaltung ist die Fähigkeit, etwas in die (Warte-)Schleife hereinzubringen, das richtige (Handlungs-)Fenster zu haben. Ein Slot ist eine Kerbe, mit der ich in der Komplexität (m)eine handlungsrelevante Prägung weitergeben kann.

Diese Kerbe existierte effektiv in der Fliegerei: Früher hatte jede Flugbewegung ein «Schiffchen». Dieses Schiffchen bewegte sich in einer Reihe von Schlitzen nach oben. Wenn es zuoberst war, war der Flug an der Reihe. Egal, was in der Zwischenzeit geschah. Darum kann heute in einem überfüllten Flughafen allein eine Verspätung von fünf Minuten auf dem zugeteilten Slot zu einer Wartezeit von über einer Stunde führen, weil der Slot ganz unten in der Reihe der Schlitze wieder beginnen muss. Diese Allegorie ist vor Augen zu halten, wenn wir Handlungsanweisungen in der Komplexität weitergeben wollen: Wie immer ein lebendiger Prozess sich entwickelt, wichtig ist, dass wir in einem Slot die wichtigsten Handlungsanweisungen zusammengefasst haben.

Auf die Komplexitätsgestaltung übertragen heisst dies: Wie immer wir im Meer von Informationen uns bewegen, irgendwann kommt unser «Schiffchen» beim Empfänger an. Dann muss die Codierung die Handlungsanleitung beinhalten. Genau so, wie der genetische Code von Generation zu Generation weitergegeben wird und sich darum Generationen oft ähnlich sehen. Der Slot ist also eine «Prägung» in der Komplexität. Diese hat mit Wissen zu tun. Der Slot steuert das handlungsrelevante Wissen. Stellt ein Spin die emotionale Relevanz her, so stellt der Slot die handlungsorientierte Konsistenz sicher. Der Slot ist wie ein Fingerabdruck, eine prägende Duftmarke, die handlungsrelevante Spuren in die Komplexität legt.

Slot-Wirkungen

Die Wirkungen von Slots sind uns vor allem im negativen Sinne bekannt: Mobbing oder ein Gerücht sind zum Beispiel Negativ-Slots - denn etwas bleibt immer irgendwie hängen. Die Herkunft, die Rasse, die Hautfarbe und Vorurteile können Negativ-Slots sein. Rituale sind Slots, denn eigentlich sind wir uns nicht sehr bewusst, wie man sich etwa in einem Todesfall verhält. Aber wenn er das erste Mal in unserem Umfeld eintritt, halten wir uns - fast automatisch und unabhängig von unserer Religion - an ein Ritual. Diese Art von Slots und Handlungsanweisungen helfen in der Trauerarbeit. Ein Virus ist ein Slot: Einmal zum Leben erweckt, verbreitet es seine zerstörerische Wirkung. Ebenso die Zecke, deren einziges Ziel ist, vom Baum zu fallen und sich an einem Organismus festzusaugen. Eine Impfung ist ein Slot im Körper. Ein Samen ist ein Slot der Natur, der alle handlungsrelevanten Informationen für die spätere Frucht enthält. Auch die Redewendung «Hier steckt der Wurm drin» bezeichnet einen Slot - läuft es einmal schief, dann bleibts dabei.

In Unternehmen sind die stärksten Slots die Feindbilder, zum Beispiel jene über die Konkurrenz. Um diese Bilder

entstehen ganze Schlachtpläne. Sie werden von jeder Mitarbeitergeneration an die nächste weitergegeben. Nur dumm, wenn zwischenzeitlich die Marktsituation kippt. Man bekämpft immer noch «die Japaner», dabei hat ein kleiner Betrieb aus der Nachbarschaft schon längst die Innovationsführerschaft übernommen. Slots sind unsichtbare Instruktionscodes, diese sind in komplexen, submedialen Räumen starke Gestaltungselemente. Wie beim Fliegen die «Schiffchen» irgendwann oben ankommen, sorgen Slots dafür, dass mein Anliegen in einem Prozess im entscheidenden Moment die richtige Priorität hat. Es nützt nichts, wenn Sie die richtige Lösung für ein Problem haben, aber nie auf der Agenda landen. Ein Zeitfenster beim Boss ist dann der rettende Slot für Ihre Ideen.

Mentales Training ist eine klassische Slot-Technik: Man prägt sich stimulierende Bilder ein. Sobald die entsprechenden Bilder abgerufen werden, kann man sich zum Beispiel im Sport zu Spitzenleistungen steigern. Auch Hierarchien und Organigramme sind Slots. Denn in jeder Box ist zugleich eine Handlungsinformation enthalten. Beziehungen sind Slots: Bekanntschaften aus Schule oder Studium, vom Militär oder Golfplatz. Solche Beziehungs-Slots können hilfreich sein beim «Stimulieren von Handlungsmustern». Der Slot hat die Funktion eines roten Fadens. Er bleibt, er ist «drin», wie ein Holzstück, das Sie in einen Fluss werfen. Es kommt in Turbulenzen, verschwindet von der Oberfläche. Wenn die Gewässer wieder ruhiger sind, treibt es wieder an der Oberfläche. Vielleicht beschädigt, aber das Holz, der Slot, ist in seinen Grundzügen noch immer gleich.

Bei Gruppenarbeiten beobachte ich immer wieder den Slot-Vorgang. Am Anfang ergreift das Alphanier die Initiative. Es fasst die Aufgabe zusammen und macht damit eine Gewichtung und eine Interpretation, die kaum mehr aus der Gruppenarbeit herauszubringen ist. Dies setzt die Slots. Meistens lässt sich beobachten, dass weit mehr als die Hälfte dieser Anfangsannahmen auch in der Schlusspräsentation der Gruppe auftauchen. Das ist die Sickerwirkung von Slots. Spins und Slots haben in Unternehmen ein grosses Potenzial. Mittels Monitoring-Tools lassen sich Kenntnisse über eine Unternehmenskultur sowie deren Subkulturen und submediale Räume verschaffen. Dann können Spins und Slots als Komplexitätsgestalter erfolgreich eingesetzt werden.

#### Inkubationszeiten

Ein junger Mensch hatte einen Traum. Er betrat einen Laden, hinter dessen Theke ein Engel stand. Neugierig fragte er ihn: «Was verkaufen Sie denn?» Der Engel gab zur Antwort: «Alles, was Sie wollen.» Da sagte der junge Mensch: «Dann hätte ich gerne das Ende aller Kriege, bessere Bedingungen für die Randgruppen der Gesellschaft, Beseitigung der Elendsviertel, Arbeit für alle Arbeitsuchenden, Zufriedenheit, Ausbildungsplätze für Jugendliche, Eltern, die für ihre Kinder Zeit haben, und ...» Der Engel fiel ihm ins Wort: «Entschuldigung. Sie haben mich falsch verstanden. Wir verkaufen Samen, keine Früchte.» Für die Komplexitätsgestaltung heisst dies gemäss dem japanischen Sprichwort: «Willst du eine Abkürzung gehen, mache einen Umweg.» Diese Weisheit (und Geduld) ist wichtige Voraussetzung für Komplexitäts-Fitness.

Der Tempowettbewerb verläuft für die erfolgreich, die nicht per se einfach nur schnell sind, sondern es verstehen, unterschiedliche Zeitmuster in den betrieblichen Handlungsabläufen produktiv zu machen. Jeder Same braucht seine Zeit. Die Inkubation kann nicht abgekürzt werden. Sie kann nur optimiert und stimuliert werden. Die Gestaltung vertrauensbildender und komplexer Prozesse braucht Zeit. Vertrauen wächst nicht im High-Speed-Tempo, es wächst im informellen Bereich der zweiten Organisation. Niemand von uns liebt Veränderungen. Ausser wenn wir uns ernst genommen und verstanden fühlen. Eigentlich ist alles ganz einfach.

Lektüre zum Thema:

Hans Rudolf **Jost**: Komplexitäts-Fitness/CompleXellence - Wandel erfolgreich gestalten. Verlag A & O des Wissens, Zürich 2000.

310, GDI , 00.10.00; Words: 2764, NO: 20004037

---

[Trefferliste](#)

[Neue Suche](#)

[RTF-Ausgabe](#)



---

[Logout](#)

© GBI 2005