



M.C. Escher

2) Transparenz und Entscheidungen und hat jemand VUCA gesagt?

Der Begriff Transparenz wird häufig gebraucht, in der Regel positiv konnotiert - meistens ohne sich vertieft Gedanken über die Bedeutung und Auswirkung von starker oder schwacher Transparenz zu machen. Meiner Meinung nach lohnt sich eine gedankliche Auseinandersetzung mit dem Begriff, speziell auch für den Organisationsalltag. Diese kleine Reihe von Artikeln möchte einen Beitrag dazu leisten. (Artikel 1: [Transparenz und Hierarchie](#))

Transparente Entscheidungen sind gefragt. Das **warum** hinter der Entscheidung soll möglichst für alle klar sein, es soll nachvollziehbar sein, begründet und wenn immer möglich überprüfbar. Aber kann es das überhaupt geben, allgemein nachvollziehbare Entscheidungen in einer disruptiven, sich schnell verändernden [VUCA \(Wikipedia\)](#)¹ Umgebung? und was ist der Wert einer nachträglichen Begründung, wenn sich doch alles so schnell verändert? oder beissen sich in solchen Umgebungen irgendwann *Transparenz* und *Entscheidung* gegenseitig?

Liest man die Beschreibung von VUCA nur schon auf der englischen Wikipedia-Seite durch, merkt man, dass der Hintergrund des Akronyms eine ziemlich komplexe Beschreibung einer ziemlich komplexen Umwelt ist. Will eine Organisation, ab einer gewissen Grösse, sich adäquat auf ein solches Umfeld einstellen, besteht die Gefahr, dass aus dem Operationalisieren der Antwort auf das theoretische Konzept hinter VUCA, schnell eine Paralyse durch Analyse werden kann - oder einfach zu Konfusion auf höherer Ebene führt. Oder, bei organisatorischer Ueberforderung, das Buzzword "VUCA" als Ausrede für drastische Massnahmen genommen wird - frei nach Carl Schmitt: Wer über den Ausnahmezustand befindet, hat Macht. ([Wikipedia ausführlich über Carl Schmitt](#) / In der NZZ: [eine Vorstellung des Werkes, dieses stark kontro-](#)

¹ VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

www.conceptalyse.ch/resources/NZZaS_02112019.pdf)
Nimmt man gesellschaftliche [Risikoaversion](http://www.conceptalyse.ch/resources/NZZaS_02112019.pdf) (http://www.conceptalyse.ch/resources/NZZaS_02112019.pdf) dazu, die für die heutige Zeit prägend ist, zeigt sich das Dilemma: die verlangte organisatorische Reaktionsgeschwindigkeit ist nur schwer mit der Forderung nach Transparenz zu vereinbaren. Transparenz kann in einem reaktions- bzw. handlungsfähigen System in der Regel nur noch nachträglich erreicht werden. Ausser, man richtet das System so aus, dass *Entscheidungen*, nach Möglichkeit überflüssig werden.

Organisatorische Handlungsfähigkeit *ausserhalb* der Start-up Welt und anderen Kleingruppen, die sich aus intrinsisch gleichmotivierten Mitgliedern zusammensetzen, wird also nur noch über starke Konformität (*Kulturkonformität* oder / und *Prozesskonformität*) erreicht werden. Was hat dies nun mit Transparenz und Entscheidungen zu tun?

Buridans Paradoxon: „*Ein Esel steht zwischen zwei gleich grossen und gleich weit entfernten Heuhaufen. Er verhungert schliesslich, weil er sich nicht entscheiden kann, welchen er zuerst fressen soll.*“

Transparenz unter dem Aspekt von *Entscheidung* zu betrachten, ist vielleicht ein nicht ganz so offensichtliches Unterfangen, wie die Betrachtung unter *Komplexität* oder *Vertrauen*. Schliesslich soll Transparenz Komplexität reduzieren.....und Transparenz soll auch Vertrauen schaffen..... mehr dazu in den nächsten zwei Artikeln. Entscheidungen fallen aber nicht einfach vom Himmel, sie basieren in der Regel auf Begründungen – auch wenn diese Begründungen häufig erst nachträglich in ein rationales Narrativ überführt werden.

Die Tendenz aus regulatorischen Gründen organisatorische Entscheide nachvollziehbar zu machen, führte in den letzten Jahren zu einem Transparenzdruck hinsichtlich dieser Narrative. Da wo früher eine intuitive Entscheidung akzeptiert war, wird heutzutage ein immenser Aufwand betrieben, jegliche Schritte, die zu einer möglichen Entscheidung führen können, zu begründen und zu dokumentieren. Was zu einer etwas paradoxen Situation führt, denn wo genügend starke Begründungen vorhanden sind, braucht es keine Entscheidungen mehr. Die Begründung übernimmt das Entscheiden.

Begründungen entstehen jedoch nicht aus dem Nichts. Sie werden erarbeitet, sie sind ihrerseits häufig Interpretationen von Situationen, die als Vorläufer des Pfades dienen, der zum Entscheidungsknoten geführt hat. Das Narrativ, das diese Situationen beschreibt und zusammenfügt, kann überzeugend genug sein um eine Entscheidung soweit vorneweg zu nehmen, dass eigentlich kein Entscheiden mehr notwendig ist. Neudeutsch wird das mit dem Begriff: "it is a no brainer" oder mit dem Akronym TINA für "there is no alternative" beschrieben. Sobald die entscheidende Organisation oder Person in die Nähe einer solchen Aussage kommt, ist Transparenz bezüglich ihres Begründungspfades gefordert.

Transparenz führt damit zum Aufbrechen von Paradigmen, da durch den sichtbaren Begründungspfad andere Interpretationen Wirkung bekommen können und mit der vorherrschenden kollidieren. Dies dürfte einer der wichtigsten Beiträge der Digitalisierung seit Mitte der 1990er Jahre sein. Die Verfügbarkeit von Information und der verstärkte Austausch von Infor-

mationen hat gesamtgesellschaftlich das Hinterfragen verstärkt. "Alternativlos" wird als Entscheidungsgrundlage zunehmend nicht mehr einfach akzeptiert. Die Kehrseite dieses Druckes zur Transparenz – getrieben durch die Möglichkeiten, die sich mit der Digitalisierung eröffnen – liegt in der notwendigen Prozessorientierung bzw. der Orientierung an der "Firmenkultur", der organisatorischen Innenwelt, diese verliert an Kontur, denn wirksame Transparenz kann nur über entscheidungsarme bzw. sogar entscheidungsleere Prozesse erreicht werden. Entscheidungsknoten sollen nach Möglichkeit bereits im Design ganz ausgemerzt werden. Das Resultat ist, dass wir uns so immer mehr in Kontexten bewegen, die auf stromlinienförmigen Prozessen basieren. Paradoxerweise wird Alternativlosigkeit so wieder in die Alltagswirklichkeit eingeführt - und damit vermehrt ausführenden Funktionen in den Organisationen Steuerungskompetenz entzogen und auf Stabs- bzw. Managementfunktionen übertragen.

Dieser Trend unterläuft die Bestrebungen nach *Selbstorganisation* und *Diversität* (zumindest Diversität bezgl. Erfahrungshorizont und im Denken....) in grösseren Organisationen, die in ihrer Zweckrationalität nicht per se auf Innovation ausgelegt sind. Man denke hier an Verwaltungen oder die Herstellung von Zahnbürsten, Rasierklingen etc. . Unternehmen also, in denen Innovation vor allem in den Marketingabteilungen stattfindet und *ehrer* weniger in den realen Produkten, die der Kunde nach Hause trägt. Für diese Organisationen zeichnet sich ein Rekrutierungsproblem ab, wollen sie passendes Personal für die Phase der Digitalisierung ihrer Prozesse halten. Für den Typus des Digitalisierers sind sie zu wenig sexy und für die angestammte Belegschaft ist die verordnete Transformation eine starke Herausforderung.

Freue mich auf Kommentare oder vertiefend, auf ein persönliches Gespräch.

Copyright: www.conceptalyse.ch Urs Luescher 06.11.2019

Für die moderne, neudeutsche Geschäftskommunikation: <http://www.buzzwords4u.co.uk/>



© UFS, Inc.

Transparenz & Hierarchie erschien am 23.10.2019 / *Transparenz & Entscheidung* erscheint ca. 06.11.2019 / *Transparenz & Komplexität* sowie *Transparenz & Vertrauen* erscheinen gegen Ende November bzw. Mitte Dezember. Alle Artikel finden Sie auf meiner [Linkedin Seite](#).

Diese und weitere Artikel finden sich als .pdf auf: <http://www.conceptalyse.ch/artikel.php>