

Magazin

Dirk Baecker /  
Alexander Kluge

# Vom Nutzen ungelöster Probleme



Alexander Kluge  
 Hier erklärt ein Soziologe, warum es in Stalingrad so wenig funktioniert hat. Drei Monate hat man dort gekämpft und bis zum Schluss war es nicht gelungen, die Pakete so zu packen, dass sie in ein Flugzeug passen und vor Ort etwas bewirken können. Man hat Wagenladungen von Präservativen dorthin geschafft, die man dort nicht brauchte. Warum gibt es in der Not eine Fülle von Pannen? Vier Wochen nach dem Ende des Kessels gelangen die Schinken aus Holstein an die Front.

Dirk Baecker ist Soziologe und unterrichtet an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen.  
 Dirk Baecker  
 Vermutlich hat es sich um eine Situation gehandelt, in der die Armeeführung nicht zur Kenntnis genommen hat, wie ernst die Lage im Kessel war. Vielleicht hatte man es mit einer Situation zu tun, in der man dies auch nicht zur Kenntnis nehmen durfte, denn hätte man die Lage in der Armeeführung zur Kenntnis genommen, hätte man sie beim Oberkommando in Berlin oder wo immer auch zur Kenntnis nehmen müssen. Man schafft die Präservative und die Schinken dorthin und sei es nur, um vor sich selbst den Eindruck zu erwecken, dass die Lage so ernst nicht sei, dass man durchhalten und weitermachen könne und deswegen auch all dies brauche.

A.K.  
 Alexander Kluge ist Drehbuchautor, Regisseur, Filmproduzent und Rechtsanwalt.  
 Ein Jahr vorher gab es vor Moskau dieselbe Situation. Die Winterkleidung kommt nicht an; die Truppe läuft dort im russischen Winter in Sommerkleidern umher. Die Bücher Napoleons und seines Leibarztes hat man jedoch zur Hand; die führt man im Tornister mit; und in ihnen wird das Unglück der französischen Armee beschrieben, die dieses Schicksal einer Sommerarmee im russischen Winter schon einmal erlebt hat.

D.B.  
 Vielleicht las man dies nur als Warnung davor, den Winter dort aushalten zu müssen, aber nicht als Warnung, sich rechtzeitig mit der Winterkleidung einzudecken.

A.K.  
 Das spielt sicher eine große Rolle. Aber warum wiederholt sich so etwas? Warum ist das Erinnerungsvermögen von Managern, die doch keine unfähigste sind, derart geringfügig?

D.B.  
 Wahrscheinlich hängt das mehr mit der Organisation als mit dem Management zusammen. Im neunzehnten Jahrhundert hat man Organisationen als soziale Systeme konzipiert, die sich daran hindern zu lernen. In Organisationen geht es ja um die Einhaltung von Routinen. Sie sollen routiniert arbeiten und entscheiden, gleichgültig, was um sie herum und in Ihnen sonst noch so alles passiert. Anders wären Schulen, Behörden, Krankenhäuser, Produktionsbetriebe, Universitäten nicht möglich.

A.K.  
 Sie dürfen nicht irritierbar sein.

Dieser Text erschien ursprünglich in dem Gesprächsband „Vom Nutzen ungelöster Probleme“, den Dirk Baecker und Alexander Kluge 2003 im Merve-Verlag veröffentlichten.  
 D.B.  
 Die Nichtirritierbarkeit der Organisation ist ihre Arbeitsprämisse. Normalerweise soll das Management diese Nichtirritierbarkeit durch phasenweise Irritation aufstören und gesellschaftlich kompensieren. Das setzt jedoch voraus, dass das Management hinreichende Gründe sieht, die eigene Organisation durch strategische Überlegungen, die Einführung neuer Produktionstechnologien oder die Veränderung der Entscheidungsverfahren zu irritieren. In großen Organisationen gibt es jedoch angesichts des Planungs- und Produktionsaufwands immer mehr Gründe, dafür zu sorgen, dass Routinen reibungslos laufen, als nach Irritationen zu suchen, die man hineinfüttern könnte, um den Lauf des Üblichen zugunsten neuer Lösungen zu unterbrechen.

A.K.  
 Hinzu kommt, dass man keine Angst haben, sich nicht fürchten darf. Dies ist ein Sollsatz, der das Management durcheinanderbringt. Man darf sich den eigenen Untergang nicht vorstellen.

D.B.  
 Man muss auf Hochtouren bis zum Abgrund laufen – und dann hinüberspringen.

A.K.  
 Hilft es dem Management - oder laut Clausewitz auch dem Strategen - denn nicht bereits, dass sich diese typischen Fehler, etwa auch in Pearl Harbor, x-fach in der Geschichte wiederholen? Es sind immer wieder dieselben Fehler, die das kollektive Unglück, den Zusammenbruch großer Organisationen, ganzer Reiche herbeiführen. Warum gibt es dagegen keine Abhilfe?

D.B.  
 In den neueren Managementphilosophien empfiehlt man Regeln wie „Mach' mehr Fehler und mach' sie schneller, denn woraus sonst willst du etwas lernen!“ Dieser Satz von Tom Peters war so etwas wie das Mantra der Managementphilosophie der 1990er Jahre. Hier ging es darum, die Möglichkeit des Abgrundes vor Augen zu haben und immer mitzuführen, und dies nicht zuletzt deswegen, um rechtzeitig reagieren zu können. Trotzdem orientierte sich auch diese Literatur an den großen Erfolgen der großen Unternehmen. Man suchte und beschrieb landauf, landab die Erfolgsfaktoren des Managements. Es gibt nahezu keine hinreichend ausführliche Literatur über das großartige Scheitern von großartigen Unternehmen. Nur daraus könnte man ja wirklich lernen. Wir müssen lernen, die Seite des Erfolgs und die Seite des Scheiterns als die

beiden Seiten derselben Organisation zu begreifen. Dann erst wäre das Management über die Leistung orientiert, die von ihm verlangt wird. Und dann erst könnten wir es bei seiner Leistung wirklich beobachten.

[...]

A.K.  
 Wieviel Organisation steckt in einer Großstadt, in einer Metropole? New York zum Beispiel ist durch Manager geordnet, durch Bürokraten, wenn Sie so wollen, schnurgerade Straßen und eine Benennung der Straßen durch eine Nummernfolge. Das ist wie ein großer Vorratshaufen geordnet, wie eine Registratur.

So gesehen steckt in jeder Großstadt die Organisation der Festlegung von sei es einfachen, sei es komplizierten Regeln. Diese Regeln liegen fest. Wer kann wo mit welchen Traufhöhen in welcher Fluchtlinie ein Haus bauen? Auf welchen Grundstücken kann welche Nutzung vorgesehen werden? Usw. Aber diese Regeln legen nicht fest, wer wo was tatsächlich macht.

D.B.  
 Sie regulieren das einzelne Ergebnis, können es aber nicht produzieren. Offensichtlich müssen die Ordnung und der Ordnungsverzicht, die Entscheidung von Sachverhalten mit der Nichtentscheidung von Sachverhalten zusammengedacht werden, damit eine Großstadt als komplexes Gebilde entstehen kann. Die entstehende Komplexität selber wird nicht von der Verwaltung beherrscht, sondern nur von der Stadt selbst – so wie Gregory Bateson einmal gesagt hat, der einzige Computer, der in der Lage ist, die verschiedenen Strömungen des Ozeans zu berechnen, sei der Ozean selbst.

A.K.  
 Sie sprechen in Ihrem Buch vom „Nutzen ungelöster Probleme“.

Ungelöste Probleme haben den Nutzen, dass man sie als kleines oder großes Problem mit sich herum trägt, als dauernde Erinnerung an etwas, was man noch nicht im Griff hat. Dies bedeutet, dass man ständig Ressourcen mentaler, aber auch faktischer Art mobilisiert, um sich zu fragen, ob man nicht doch dieses bislang ungelöste Problem lösen kann. Das heißt, man denkt immer auch an etwas anderes als an das, woran man gerade denken will. Und das bedeutet, dass man immer mehr Möglichkeiten hat, auf eine Situation zu reagieren, als es von dieser Situation vielleicht gerade nahegelegt wird. Ich weiß zum Beispiel, dass ich in großen Bereichen der Literatur zu einem bestimmten Thema und zu vielen Themen nicht zuhause bin. So ist mir immer eine Reserve bewusst, wo ich nachschlagen und mich kundig machen könnte, wenn ich ein bestimmtes Problem nicht bearbeiten kann. Ein ungelöstes Problem ist ein Hinweis auf meine eigenen ungenutzten Ressourcen. Damit will ich nicht In Abrede stellen, dass ungelöste Probleme auch blockieren können. Aber auch das kann ein Vorteil sein. Ich werde unempfindlich gegenüber unbedeutenderen, vorübergehenden Problemstellungen.

A.K.  
 Unser Hirn arbeitet in Flipflops. Wenn ich etwas denke, bin ich zu. Wenn ich nichts denke, bin ich offen, ich nehme wahr. Und so ähnlich, sagen Sie, wäre das bei Organisationen oder dem Management möglicherweise auch?

D.B.  
 Ich würde das etwas anders beschreiben. Ich würde sagen, bei allem, was ich denke, beobachte ich mit, dass ich gleichzeitig anderes nicht denke. Ich schalte nicht nur zwischen Wahrnehmung und Denken hin und her, sondern ich schalte zwischen dem Denken einer Sache und dem Nichtdenken einer anderen Sache hin und her. Und dieses Nichtdenken einer anderen Sache ist die Ressource, die ich irgendwann nutzen kann, die also in diesem Sinne intelligent macht. Diese Ressource kann ich nutzen, um in einer sonst unbewältigbaren Situation vielleicht doch einen Einfall parat zu haben.

A.K.  
 Der Manager, von dem Sie sprechen, würde über diese Mentalreservation verfügen: Es gibt eine Möglichkeitsform, sagt er sich; außer dass ich hier entschieden auftrete und zusehe, wie sich andere entschließen, und auf diese Entschlüsse Einfluß nehme, weiß ich, dass es auch noch etwas Drittes gibt. Ich halte eine Reserve in mir zurück.

D.B.  
 Die Maxime, die man daraus gewinnen könnte, lautet: So lange du mir dein Zögern nicht zeigst, habe ich keinen Grund, dir zu vertrauen.