

## aus: Dee Hock, Die chaordische Organisation, 2001

für die Internet-Veröffentlichung des sechsstufigen „Prologs“ wären wir dem Verlag zahlungspflichtig. Darum bringen wir hier nur einzelne Sätze und Abschnitte, mit Kommentar

Seite 135: Die Organisation muss ihren Mitgliedern gehören, nicht die Mitglieder der Organisation.

- Die Organisation darf nicht versuchen, ihren Mitgliedern Uniformität aufzuzwingen.

Seite 136: Macht, Funktionen und Ressourcen müssen so weit wie möglich gestreut werden. Kompetenzen und Funktionen müssen so dezentral wie nur möglich angesiedelt werden.

- Das Grundprinzip der Organisation lautet Überzeugen, nicht erzwingen.

Seite 137: Die Organisation soll Veränderungen fördern, nicht erzwingen.

Und wie soll das aussehen, eine solche Organisation? Im „Prolog“ ist das so beschrieben:

- Die Antwort liegt im **Konzept** der Organisation und in den **Ansichten** und **Wertvorstellungen** jedes einzelnen.

...wenn man erst begreift, daß Organisationen nur im Kopf existieren, daß sie eigentlich nicht mehr sind als die konzeptionelle Verkörperung der uralten Idee von Gemeinschaft.

- Die Organisatoren haben schon lange erkannt, daß sie an diesem Prozeß nicht beteiligt sind, um zu kommandieren und zu kontrollieren, sondern um als Treuhänder zu agieren.

- Unsere derzeitigen Organisationsformen basieren fast alle auf erzwungenem Verhalten - das heißt auf Tyrannei, denn nichts anderes ist erzwungenes Verhalten, mag sie auch noch so gut gemeint oder sorgfältig verschleiert sein. Die Organisation der Zukunft dagegen wird die Verkörperung einer Gemeinschaft sein, die ein gemeinsames **Ziel** anstrebt und die **Ideale** der Menschen vertritt.

- Die Gründung einer chaordischen Organisation beginnt mit der intensiven Suche nach dem **Ziel**. Darauf folgt die Suche nach **Prinzipien**, **Menschen** und einem **Konzept**, und erst dann beschäftigt man sich mit **Struktur** und der **praktischen Vorgehensweise**. Die Entstehung ist kein linearer Prozeß. Die sechs Bestandteile des Vorgangs kann man sich jeweils als eine Perspektive vorstellen, als eine Art »Linse«, durch die alle Beteiligten die Bedingungen untersuchen, die das Bedürfnis nach einem neuen Organisationskonzept wecken, und zeigen, was daraus werden könnte. Der schwierigste Teil besteht darin, den Ursprung und das Wesen unserer heutigen Vorstellungen zu verstehen und zu überwinden, sie beiseite zu legen, um Raum für neue und andere Gedanken zu schaffen. Der menschliche Verstand ist ein Raum voller altmodischer Möbel. Sie müssen umhergerückt oder ausgeräumt werden, bevor etwas Neues einziehen kann. Das bedeutet eine rücksichtslose Auseinandersetzung mit vielen Dingen, von denen wir wissen, daß sie nicht mehr so sind wie früher.

- Der Prozeß kann ganz unkompliziert mit einer vermeintlich einfachen Frage beginnen: »Wenn alles Vorstellbare möglich wäre, wenn es keine Beschränkungen gäbe, wie würde dann eine ideale Organisation aussehen, um...?« Ausschlaggebend bei der Frage ist das »um...«. **Es ist unbedingt erforderlich, das Ziel der Gemeinschaft, das auf gemeinsamem Verständnis und tiefer Überzeugung beruht, mit absoluter Klarheit festzulegen. Das schweißt die Gruppe zusammen. Alles andere ergibt sich daraus.** Der erste Versuch endet fast immer in Platitüden, beindruckenden Leerformeln, denen jeder sofort und ohne Unbehagen zustimmen und die man leicht mit etwas institutioneller Kosmetik umsetzen kann. Um über diese Platitüden hinauszukommen, muß man sich zunächst auf die Bedeutung des Begriffs »Ziel« einigen.

Die Suche nach Ziel, Menschen, Konzept, dann Struktur und praktischer Vorgehensweise wird mehrfach und anschaulich beschrieben. Dee Hock hat die Visa Card – Organisation geschaffen, im Auftrag und mit minimalen Geldmitteln.

...mit Überzeugung sagen können: »Wenn **wir** das erreichen könnten, hätte **mein** Leben einen Sinn.« Gewinn zu machen ist kein Ziel. Gewinn kann eine Vorgabe sein, Gewinn kann notwendig sein, eine Befriedigung sein, aber kein Ziel!

Hock will mit einer solchen Organisationsform den heutigen Missstand beseitigen helfen. Es stehe die Zukunft der Welt auf dem Spiel, meint der Amerikaner Dee Hock, und er bezieht sich vor allem auf wirtschaftliche Organisationen.

Die hierarchischen Institutionen des Industriezeitalters mit ihren Kommando- und Kontrollstrukturen, die in den vergangenen 400 Jahren unser wirtschaftliches, politisches und soziales Leben immer mehr vereinnahmt haben, verlieren angesichts der explosionsartig wachsenden Vielfalt und Komplexität der Gesellschaft weltweit an Bedeutung. Sie scheitern nicht nur in dem Sinn, daß sie zusammenbrechen, sondern offenbaren ihren Ruin auf einer allgemeineren und weitaus unheilvolleren Ebene - Institutionen sind zunehmend unfähig, den Zweck zu erfüllen, für den sie geschaffen wurden, verschlingen aber nach wie vor Ressourcen, verbrauchen fruchtbaren Boden und versklaven die Weltbevölkerung. Allein aufgrund ihrer Beschaffenheit entfremden und entmutigen diese Organisationen all jene Menschen, die darin festsitzen.

Nach der Beschreibung wie mühsam es ist, diesen quasi hierarchiefreien Weg zu beschreiten, stellt er aber fest:

Wenn eine derartige Organisation ins Leben gerufen ist, wird sie unweigerlich die Menschen anziehen, die sie für ihren Erfolg braucht, weil diese Menschen von einem klaren gemeinsamen Ziel, den Prinzipien, dem Konzept und der Struktur angesprochen werden.

und aus einem Interview mit „brand eins“ (aus dem Internet):

Eine neue Ordnung der Dinge verunsichert uns, sie stellt den eigenen Wert und unseren Platz in der Welt in Frage. Wer wir sind und was wir sind, kann aus dem Blick geraten. Ein enormer Akt des Glaubens ist erforderlich. Neue innere Konzepte der Realität brauchen Zeit, um sich zu entwickeln, und wir brauchen Zeit, in ihnen zu wachsen.