

---

Neues Denken

Das erste Orakel:  
SELBSTORGANISATION



## Wasser und Brot

»Wusstest du«, begann Fen O'Men, »dass die Termiten unter der afrikanischen Erde der Masai-Mara-Steppe mehr wiegen als alle Tiere, die darauf leben? Obwohl sie so klein wie Ameisen sind ...«

Cooper und sein Käpt'n saßen im Schatten eines Affenbrodbaumes, an den rauen Stamm gelehnt. Sie öffneten ein Kuvert mit der Aufschrift »**Das erste Orakel**«. Auf der Rückseite war das Unendlichkeitszeichen, die liegende Acht, eingeprägt. Cooper las laut vor:

### *Wasser & Brot*

*Eure Organisation hungert. Gebt ihr das  
Brot des Wissens und das Wasser des Fühlens.  
Dann wird das Blut der Selbstorganisation  
Lebenskraft zu all ihren Zellen bringen.*

Er wendete das Blatt, die Rückseite war mit einigen Stichwörtern beschrieben:

**»Selbstorganisation = die Kraft des Lebens, Ganzheitlichkeit, Können und Sein, Steigerung und Ankunft, Alles ist eins, Resonanz, morphische Felder, die Treppen des Bewusstseins, Neues Denken, Steigerung der Komplexität, Organisation als Schöpfung«**

Cooper blinzelte vorbei an den statuenhaft anmutenden Termitenhügeln in den weiten tiefblauen Himmel. Leichte Enttäuschung trieb ihm einen bitteren Geschmack auf die Zunge. »Ist das alles? Und dazu fliegen wir nach Afrika?«, fragte er mit belegter Stimme. Er fühlte sich plötzlich klein.

»Warum nicht?«, antwortete Fen O'Men und sah immer noch in die Ferne. »Es ist keineswegs gleich, wo man etwas serviert bekommt. Denke an den Unterschied, den es ausmacht, ob du eine Arie am iPod oder in der Oper hörst. Die Umgebungen der Information fließen immer in dieselbe ein, sie können sie intensivieren, mildern, verwässern oder gar verfälschen. Afrika. Nirgendwo anders können wir der ›vis vitalis‹, der Kraft des Lebens, besser auf die Spur kommen als hier, in der Wiege der Menschheit.«

Er wirkte so souverän wie in einer ganz normalen Vorstandssitzung. Nicht einmal die Hitze, die sich langsam über das Land legte, konnte man ihm ansehen.

»Diese Gegend mit dem Grundriss des Lebens will uns das Millimeterpapier sein, auf dem unsere tatsächlich ›neue Organisation‹ entstehen wird.« Fen O'Men hob ein dürres Blatt auf und betrachtete es intensiv. »Die Urbanisierung verhindert, dass unser Geist sich weitet. Oft stößt er gleich auf Mauern, hochgezogen von irgendwelchen kulturellen Novitäten oder auch von den Resten alter Zivilisationen. Hier aber können wir zügellos werden, was unsere Gedankenreisen anbelangt. Ich kann es direkt fühlen, wir werden einiges erfahren.«

»Was denn?«

»Von allem, was um uns ist. Einen wichtigen Hinweis hat uns das Orakel schon gegeben. Alles, was lebt, kann geheilt werden. Also auch unsere Organisation. Betrachten wir sie einfach als heilenswert und heilensfähig.«

Fen O'Men legte die Fingerspitzen beider Hände zusammen, sodass ein kleines Sichtfenster entstand, durch das er interessiert hindurchsah. »Diese Termiten sind ein erstaunliches Völkchen«, setzte er fort. »Wir können wohl von ihnen lernen, dass es durchaus nicht notwendig ist, einen großen Plan zu haben, damit ein großes Werk entsteht. Diese Tiere bauen ihre Behausungen ganz ohne Plan. Hast du dir das schon einmal überlegt?«

»Na ja, es sind ja auch keine raffiniert beleuchteten Eiffeltürme, nicht wahr?«, lachte Cooper.

»Unterschätze mir die Termiten nicht. Aus ihrem Speichel und »Holzspänen« legen sie nach der Himmelsrichtung ausgerichtete Gänge mit Lüftungssystemen an, die den Bau trotz dieser tropischen Hitze kühl und angenehm halten. Die Tiere sind blind, aber von erstaunlicher Selbstorganisation. Das geht so weit, dass sie oft zwei Hügel nebeneinander in die Höhe ziehen, die sich nach einigen Metern, trotz ihres fehlenden Sehvermögens, exakt in einem schönen Bogen treffen. Wenn man bedenkt, dass diese Bauten bis sieben Meter hoch werden und Termiten im Schnitt etwa zehn Millimeter lang sind, dann stell dir mal vor, was Menschen auf die Beine stellen könnten, wenn sie sich derartiger Systeme bedienen könnten.«

»Du meinst, wenn die Mitarbeiter in unserer Organisation tatsächlich selbstverantwortliche Wesen werden würden, dann könnten wir ebenso erfolgreich sein?«

»Einer der Schlüssel zur lebensfähigen Organisation, also zur lernfähigen Organisation«, meinte Fen O'Men, »liegt in der Fähigkeit

und dem Willen zur Selbstorganisation. Keine dieser Termiten erhält am Anfang des Termitenbaus einen exakten Plan. Jede trägt Verantwortung und hält sich an einfache Regeln, aber es gibt keine genauen Befehle von oben. Eine einzelne Termiten hätte niemals die Kompetenz zu solch einem Bau. Zusammen aber entwickeln diese Wesen »Schwarm-Intelligenz«, und damit bauen sie ein großes »Etwas«, das Stabilität hat.«

»Oder aber wir wissen nur nicht, wie diese Befehle ausgeteilt werden«, gab Cooper zu bedenken.

»Mein misstrauischer Freund«, lächelte Fen O'Men, »es gibt noch einige plastische Beispiele für Selbstorganisation. Schau dir das Leben an. Wie wird aus einer Zelle ein Organismus? Es ist die Kraft der Selbstorganisation, die Knospen durch die Erde treibt, die aus Luft, Wasser und Erde Menschen formt und aus unseren Gehirnen Gedankenströme zaubert. Letztlich sind Wesen in Selbstorganisation entstanden. Daraus ziehen wir den Schluss, dass Unternehmen auch selbst organisiert sind, ohne dass wir dieses Faktum bei unseren Planungen recht bedenken. Auf jeden Fall wird uns das Wissen über die Möglichkeiten zu noch mehr Selbstorganisation weiterbringen. Oder lass es mich deutlicher ausdrücken – wir sollten der sowieso stattfindenden Selbstorganisation nicht so oft im Weg stehen.«

Cooper betrachtete die grobschlächtigen Türme der Termitenbauten. »Es ist nicht einfach für mich, unsere Organisation wie ein riesiges, lebendes Wesen zu sehen. Das erscheint mir ein bisschen spekulativ, klingt nach Sciencefiction. So wie die Roboter in Filmen aus den 60er-Jahren, die auf einmal Gefühle entwickeln und die Macht übernehmen.«

»Jede Organisation ist ein komplexes System. Sie bestimmt als Ganzheit das Verhalten ihrer Teile. Diese Ganzheit ist natürlich viel mehr als die Summe der Teile, und ihr Verhalten lässt sich daher aus den Teilen nicht annähernd erklären. Die Organisation entwickelt

eine Subjektivität und somit ein Interesse, sich selbst zu erhalten. Der Standpunkt der Subjektivität ergibt aus dem ständigen Entwicklungsprozess, der Neuschaffung, der Reparatur und der Anpassung an neue Bedingungen, dem die Organisation ausgesetzt ist wie ein Organismus. Man kann die Identität, das Kernselbst, wahrnehmen als eine Art Gefühlscocktail. Ob man diesen nun aufnehmen und spiegeln, also darauf reagieren möchte oder nicht, bleibt zum Großteil einem selbst überlassen. Dieses In-Resonanz-Treten ist sicherlich ein Gelingensfaktor für den Unternehmensweg. Ohne Resonanz – also ohne Widerspiegelung aller Gefühle, die in der Organisation entstehen – gibt es kein Überleben, also keinen wirtschaftlichen Erfolg. Die Identität des Unternehmens, man könnte es auch lyrischer als Herz bezeichnen, umfasst alles Verhalten, alle Muster, Formen und Strukturen einer Organisation. Für eine starke Identität (im Sinne der Corporate Identity) muss sich auch nach innen Resonanz aufbauen. Sobald vertrauensvolle Beziehungen entstehen, erklingt das Lied innerer Resonanz. Menschen kommunizieren dann symbolhaft, sie entwickeln ein intuitives Verstehen und ein System intensiver Spiegelungen von Sehnsüchten und Gefühlen. Die Organisation wird zum Bedeutungsraum.«

Coopers Stirn zeigte eine steile Falte zwischen den Augenbrauen. »Gefühlscocktail? Was verstehst du unter einer symbolhaften Kommunikation?«, wiederholte er fragend.

»Die symbolhafte Kommunikation der Organisation kannst du leicht wahrnehmen. Schon ein aufmerksamer Spaziergang mit offenen Sinnen durch die Hallen und Büros, vorbei an den Menschen, ihren Stimmungen, den Pflanzen, den Maschinen, den Ressourcen, durch die Gänge und Räume mit ihren Atmosphären, lassen dich diesen Gefühlscocktail spüren. Spontan und intuitiv kommst du entweder in Resonanz und bist in der Lage, die Gefühle zu spiegeln, oder eben nicht. Wer in Resonanz kommt, kann vielleicht intuitiv die ›Form der Organisation‹ erkennen und auf das vorhandene Wertegerüst schließen.«

»Natürlich komme ich in Resonanz mit meinen Leuten und ihren Problemen und Wünschen und Ideen. Sie gleiten mir nur so oft weg, driften sozusagen in ihre eigenen kleinen Welten und züchten und verzärteln dort ihre Miniprobleme, anstatt mit anzupacken, um die großen Schwierigkeiten, vor denen wir stehen und noch stehen werden, in den Griff zu bekommen.«

»Vielleicht ist auch das nur Ausdruck dessen, dass wir sie zu wenig wahrnehmen, erkennen, respektieren und einbinden, Cooper.«

»Wenn einer seine Leute respektiert, dann bin ich das«, schnaubte Cooper.

»Ein kleiner Teil unseres Weges besteht darin, die alte, steile Pyramide unserer Organisation abzuflachen.« Fen O'Men scribbelte zwei Pyramiden – eine steiler, eine flacher – auf das Blatt und ringelte die obere Spitze ein, »da liegt das Ziel unserer Organisation, wie immer es nun definiert wird. Hier liegen der große Plan, die Teilpläne, die behäbige Steuerung und die enghorizontige Kontrolle«. Er zog ein paar waagrechte Striche und malte an die Basis der Pyramide ein paar Kreise. »Das hier«, erklärte er, »sind die Menschen, die einfach nach Plan funktionieren, mehr oder weniger.« Dann ging er zur zweiten Pyramide über, »und hier«, er deutet auf die Spitze, »liegt wieder das Ziel. Aber das ist auch schon alles«, und nach nur einem einzigen Querstrich ordnete er an der Basis wieder die Kreise an, die all die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen symbolisierten. »Da unten haben wir nun Teilziele, vom Individuum selbst festgelegt, da haben wir Selbstverantwortung, Selbstcontrolling und Selbststeuerung. Wir sind also oben schlank und beweglich und erreichen durch dieses Team, das sich selbst organisiert, lediglich das Gesamtziel der Organisation vor Augen, eine stabile Basis, die rasch auf jede Veränderung reagieren kann. Darüber hinaus zufriedener Menschen, da keiner gerne irgendwelchen Befehlen folgt, deren Zweck er nicht durchschauen kann. Niemand ist zum Soldaten geboren.«

»Warum sollten meine Leute auf einmal so ein hohes Maß an Engagement an den Tag legen?«, ließ Cooper nicht locker.

»Erstens, weil der Mensch von Natur aus ein Neugierwesen ist und kein phlegmatischer Automat – dazu hat ihn eine ganz bestimmte Sozialisation und Wirtschaftsform verbogen –, und zweitens, weil der Wandel im Gange ist. Hierarchische Systeme sind gut und nötig, wenn sie aber ihre Kraft nur aus diesem Umstand beziehen, werden sie zerbröckeln. Flachere Hierarchien werden sich durchsetzen, aber das ist nicht die Hauptbotschaft, wie wir das von trendigen Zukunftsgurus oft hören. Diese Tatsache ist bloß eine Folge des großen Wandels, der gerade stattfindet, von vielen noch unbemerkt. Es wächst uns eine Generation heran, die in althergebrachten, autoritär-hierarchischen Systemen gar nicht mehr funktionieren will und kann. Sieh dir doch die Kids an – kein normales Lehrsystem kann sie mehr zum Lernen motivieren. Sie erkennen Autoritäten, die ihre Macht lediglich aus ihrer Funktion beziehen, nicht mehr an. Ein Lehrer, der das Wissen nicht mehr so aufbereitet weitergeben kann, dass es die Jugendlichen leicht verstehen, hat eigentlich keine Chance mehr. Die Jugend reagiert auf solche Dinge extrem aggressiv. Ist es nicht erstaunlich, wie selbstverständlich sich unsere Kinder ihre Informationen aus dem Internet herausholen? So etwas sollte unterstützt, gelehrt und gefördert werden. Die Information an sich ist bloß Wissen, erst wenn sie vom Menschen verknüpft wird und in das Leben eingebunden wird, bekommt sie ihren tatsächlichen Wert. Die Menschen werden zukünftig in der Lage sein, sich vermehrt selbst zu steuern. Das ist ein sehr langsamer Prozess, den wir aber coachen, beschleunigen und verstärken können. Mit den richtigen Methoden.«

»Meinst du, die Großgruppenkonferenzen, die wir durchziehen, sind in der Lage, da wirklich mitzuhelfen?«, sinnierte Cooper.

»Selbstverständlich. Großgruppenveranstaltungen sind dazu da, die ersten kleinen Schritte in diese Richtung zu setzen. Es ist an der Zeit, unsere Organisation neu zu denken. Wir werden langsam reif dazu.

Man muss in der Lage sein, einen Schritt zurück zu machen, eine Bestandsaufnahme zu machen und die Dinge neu zu denken. Nur wenn wir einem neuen Zustand die Möglichkeit einräumen, zu existieren, wahr zu sein, dann kann er auch eintreten. Das ist ein verdammt wichtiger Punkt. Es nützt uns nicht, ewig nach vorne zu preschen, dies und das aus dem Consultantbereich umzusetzen, jede Menge Programme einzuführen, so fortschrittlich sie auch sein mögen. Wenn wir selbst deren Richtigkeit anzweifeln, können sie auch nicht greifen. Wir befinden uns an einem entscheidenden Punkt in der Entwicklung der Menschen.«

»Oh, ist das nicht ein bisschen zu hoch gegriffen? Manchmal hab ich das Gefühl, dass deine Ideen kaum mehr auf das ganz normale Alltagsleben in der Organisation umzusetzen sind.«

»**Wir** müssen sie auch nicht umsetzen. Das passiert sowieso von alleine, wir dürfen nur nicht behindern, dürfen die alten Strukturen nicht künstlich am Leben erhalten. Sie haben einfach ausgedient. Das ganzheitliche Denken löst das mechanistische Denken für uns erkennbar und immer deutlicher spürbar ab. Auch wenn es noch Zeit braucht, so ist diese Entwicklung, weil sie eine Form der Evolution ist, nicht aufzuhalten.«

Fen O'Men zeichnete in die Mitte eines Blattes eine kleine liegende Acht. Er sprach ruhig und bedächtig. Währenddessen begann er geistesabwesend die Acht in immer größer werdenden Schleifen, stets denselben Zentrumspunkt durchschneidend, zu wiederholen. Er griff zu einem neuen Blatt, während das eben voll gekritzelte zu Boden segelte.

»Sieh mal, wir haben hier vier Quadranten.« Rasch zog Fen O'Men zwei gerade Linien, die zueinander im rechten Winkel standen, und deutete auf einen davon: »Der hier, rechts oben, steht für die Selbstorganisation, für das neue Denken, für den ganzheitlichen Ansatz. Da müssen wir zuallererst hinkommen.«

»Das Orakel empfahl uns den Weg der Selbstorganisation«, sagte Cooper, »aber das ist nichts Neues für uns. Wir haben uns ja darüber schon viele Gedanken gemacht.«

»Stimmt«, antwortete Fen O'Men und stand auf, um sich ein wenig Bewegung zu verschaffen. Er dehnte sich ausgiebig und streckte beide Hände gegen den Himmel. »Was aber heute wirklich allzu deutlich wurde, ist die Tatsache, dass unsere Organisation ein lebendiges Wesen ist. Wir können sie nicht wie eine Maschine behandeln. Das ist die logische Folge. Das haben wir aber in der Vergangenheit getan. Wir werden das ändern.«

»Und das **Brot des Wissens?**«, verlangte Cooper nach einer weiteren Aufklärung.

»Ich deute das als Transparenz. Wir sollten schauen, dass alle alles wissen dürfen. Es soll keine Geheimniskrämerei mehr geben, weder zwischen Oben und Unten noch untereinander. Das ist der Beginn jedes Streits. Und wir sollten auch so viel Vertrauen in die Intelligenz unserer Leute haben, dass sie mit diesem Wissen verantwortungsvoll umgehen.«

Cooper seufzte. Nicht dass er an der Intelligenz der Leute zweifelte, jedoch an deren Lust, diese auch einzusetzen beziehungsweise zu entwickeln und in den Dienst der Sache zu stellen. Er war in seinem Alltagsgeschäft mit so viel Trägheit, Borniertheit und Lernunwilligkeit konfrontiert, dass es ihm nicht leichtfiel, an die Vision einer sich weiterentwickelnden Organisation zu glauben.

Er verbiss sich einen skeptischen Kommentar und fragte: »Und das **Wasser des Fühlens?**«

»Tja, Cooper, da werden sich einige schwertun. Nach so einer langen Verweildauer in einem mechanistischen Zeitalter hat das Fühlen zwangsweise einen Aschenputtel-Platz abbekommen. Doch es wird

nicht mehr allzu lange dort zu halten sein. Nicht, wenn man all die neuen Forschungserkenntnisse in sein Denken aufnimmt. Alle Wissenschaften des Lebens, die Biologie, die Hirnforschung oder die Idee der schöpferischen Ökologie, alle setzen das Gefühl jetzt in den Mittelpunkt. Bisher haben wir eher **gegen** das Gefühl gearbeitet, wir werden nun **mit** dem Gefühl arbeiten – mit dem Leben. Dieser Orakelspruch hat mich nur darin bestärkt, den bereits begonnenen Weg weiterzuverfolgen. Es passt alles zusammen, Cooper.«

»Eines nährt meine skeptische Haltung immer wieder aufs Neue«, meinte Cooper, »die einfache Wahrheit, dass Organisationen nicht aus Liebe zur Menschheit aufgebaut, sondern durch Kämpfe um Anerkennung und Macht in Gang gesetzt werden. Diese Erkenntnis wirst du jetzt wohl kaum entkräften können. Es ist doch in jeder Organisation so, selbst in den hehren Non-Profits – irgendwann stoppen die Steinchen der Selbstsucht, Gier, Angst, Faulheit und Zweifel jede positive Entwicklung einer Organisationsmaschinerie. Das Knirschen dieses Sandes übertönt jeden hoffnungsvollen Versuch, den Kurs des Unternehmens in Richtung Selbstorganisation zu korrigieren.«

Fen O'Men legte die Stirn in Falten. »Cooper, du sprichst von unserer Organisation immer noch wie von einer Maschine. Fällt dir das auf?«

»Hm.« Cooper sah auf die Uhr.

»Dieser Orakelspruch ist sehr clever, wenn auch etwas sehr poesievoll ausgedrückt«, fuhr Fen O'Men fort. »Wenn du einem hungrigen Geschöpf auf sein Ächzen und Jammern einen Schuss Motoröl verabreichst, so wird das wenig nützen. Es braucht echte Nahrung, die es verdauen und in Energie umwandeln kann.«

Warum habe ich dann so oft das Gefühl, wenn ich morgens unsere Firma betrete, in eine Art »übermächtige« Maschinerie zu geraten? In

ein System, das nach Gesetzen funktioniert, die ich auch noch nach Jahren nicht zu durchschauen vermag?«

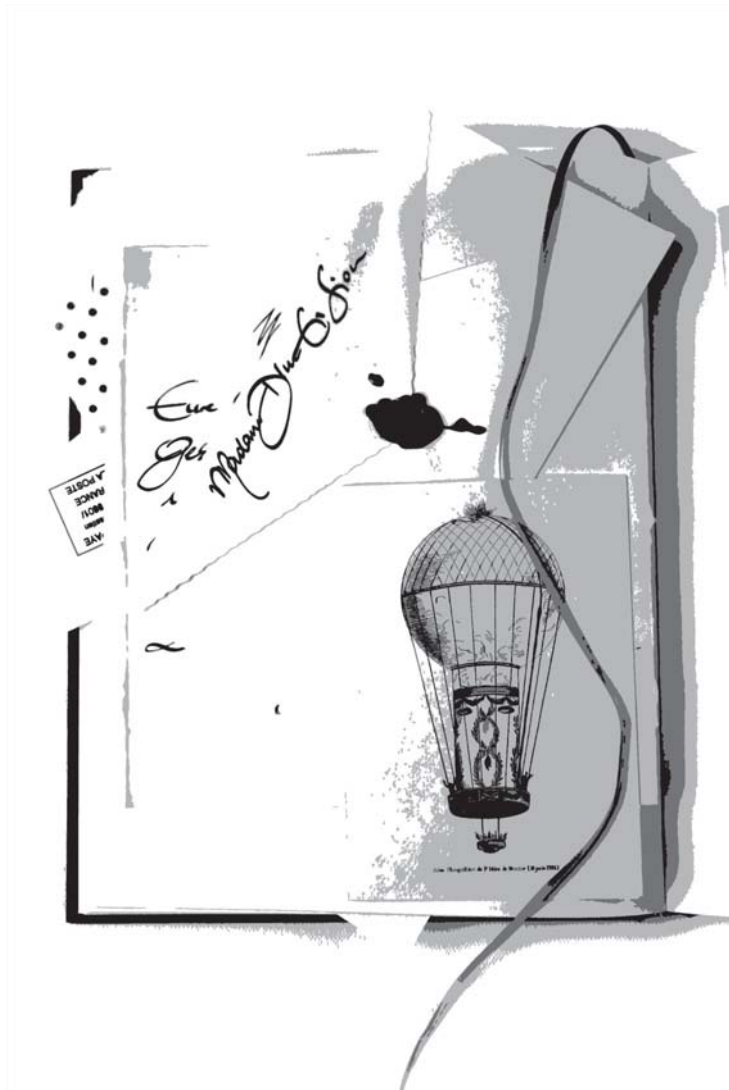
»Weil wir in den klebrigen Schlieren unseres mechanistischen Zeitalters festhängen. Der Faszination an der Maschine ist schwierig zu entkommen. Ebenso dem Gefühl, dass große Maschinen in der Lage wären, uns Menschen zu steuern, zu kontrollieren und tatsächlich Macht über uns auszuüben. Aber es sind immer noch die Individuen, die Maschinerien und Apparate bedienen. Und bei aller Faszination über die einfach zu verstehende mechanische Welt, was kann sie einem bieten im Vergleich zu den großen Geheimnissen, die in einem einzigen Meerestropfen schlummern?«

»Man muss bloß in die Tiefe gehen, meinst du?« Cooper sah ihn an.

»Unbedingt«, sagte Fen O'Men, »beobachte einen Wassertropfen durch ein Supermikroskop. Dort findest du wieder die Bestätigung für mein ständiges Ahnen, das sich immer mehr zu einem neuen Wissen verdichtet. Hier, mithilfe einer kalten, mechanischen Apparatur ins für mich Wahrnehmbare übersetzt, explodiert das Leben. Eine Unzahl an schwebenden, schwimmenden, kreiselnden Würmern, Larven und Tieren oder Pflanzen, für die ich keine Bezeichnung weiß. Und alle wogen und treiben sie da in diesem meerigen Ursaft des Lebens – und wäre das Mikroskop noch vergrößernder, so könnte ich dazwischen wieder neuerliche ›Welten des Lebens‹ entdecken. Diese Fülle des Lebens kann kein Zufall sein. In diesem Entwickeln und Ausformen und Entstehen liegt vielleicht viel mehr Ergebnis, als wir gemeinhin annehmen. Vielleicht sind wir unserer abendländischen Kultur so verhaftet, dass wir nur **glauben**, ein Ziel haben zu müssen – schon gar eines, das messbar ist?«

»Zu überleben ist wohl ein Ziel«, warf Cooper lässig ein.

»Vermutlich auch das mit dem größten Antrieb«, pflichtete Fen O'Men bei. »Wenn wir die Organisation als Wesen betrachten sol-



*Abbildung 22: Das mysteriöse Kuvert war mit dem Absender »Madame Dim En Sion« versehen. Und was sollte die Zeichnung eines Ballons?*

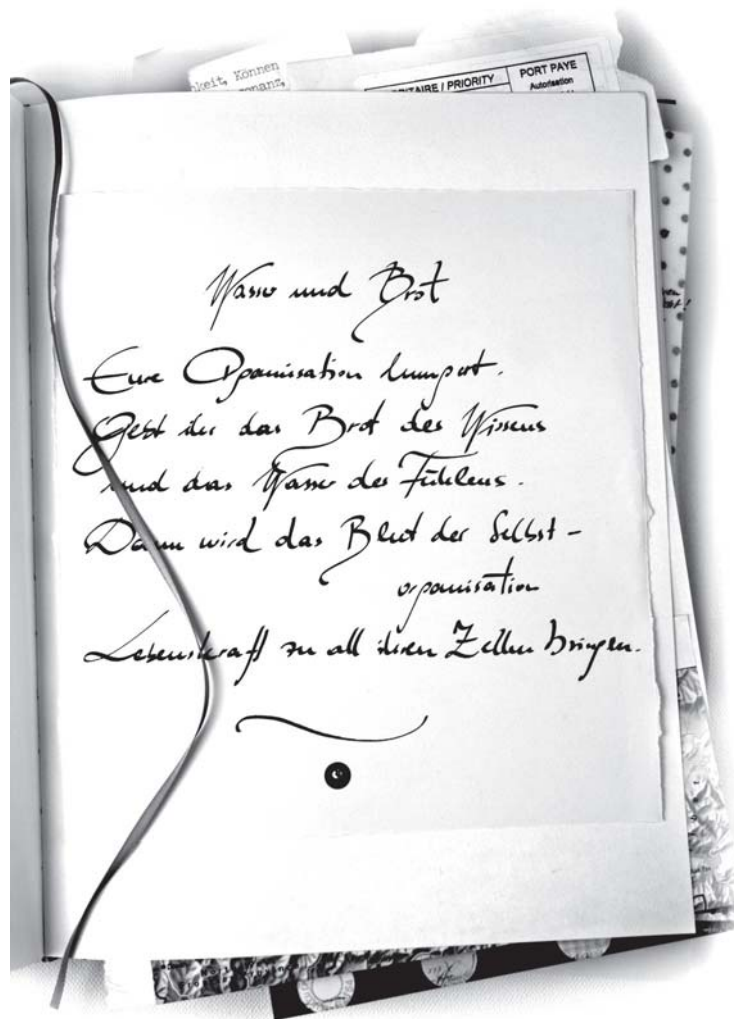


Abbildung 23: Das erste Orakel von Madame Dim En Sion trug die Überschrift »Wasser und Brot«.

len – und auf das macht uns der Orakelspruch aufmerksam –, dann will auch sie überleben.«

»Genährt durch den Überlebenstrieb all der Mitarbeiter?« In Coopers Stimme schwangen Zweifel mit.

»Hm«, Fen O'Men strich sich über seinen Zweitagesbart, »es scheint mir so. Vielleicht aber braucht es dafür gar keinen Kampf.«

Man brach auf, zurück zur Lounge, in der bereits mit einem üppigen Abendessen und darauf folgendem Kokosschnaps auf die beiden gewartet wurde.

Als Cooper im Flugzeug Richtung Heimat saß, betrachtete er die Wolken von oben. Die Sonne malte einen gleißenden Umriss auf deren bauschige Oberbäuche – sie waren zum Greifen nah. »Wie kann eine Szenerie so kitschig wirken, die bloß die Herrlichkeit des Lebens widerspiegelt?«, fragte er, und Fen O'Men antwortete: »Das kommt dir nur kitschig vor, weil es ein großes Gefühl ist und wir es gewohnt sind, große Gefühle ins Lächerliche abzudrängen. Das hat man uns seit vielen hundert Jahren so beigebracht. Richtigen Burschen wie uns darf doch nichts ans Leder gehen, stimmt's?«, er klopfte ihm kräftig auf die Schulter, »doch eine lebendige Organisation wird wohl auch die Beschäftigung mit Emotionen zum Thema haben. Hältst du das aus, Cooper?«

»Klar, Käpt'n«, antwortete Cooper und zeichnete ein Kreuz und eine liegende Acht auf den freien Rand der Bordzeitung. »In diesem oberen, rechten Viereck geht es also lediglich darum, die Dinge neu zu denken, das Prinzip der Selbstorganisation zuzulassen und alles ganzheitlicher zu sehen.«

»Und sich darauf einzulassen, die Organisation als ein Wesen zu sehen, das eine Art Eigenleben entwickelt«, ergänzte Fen O'Men befriedigt, schloss die Augen, lehnte sich zurück und schlief traumlos, bis die Maschine am Wiener Flughafen aufsetzte.