




WALK THE WAY MOVE THE Y

WIE ORGANISIERT MAN WANDEL? VERÄNDERUNGSPROZESSE IN ORGANISATIONEN VERSTEHEN

Wenn meine Frau und ich gemeinsam eine Feier besuchen und gefragt werden, was wir denn beruflich so machen, dann schauen wir uns schmunzelnd an und sagen: „Nun, wir haben zwar unterschiedliche Berufe, aber eigentlich machen wir das Gleiche.“



Meine Frau ist Psychologin, ich bin Wirtschaftswissenschaftler und berate Organisationen. Sie beschäftigt sich mit der „Organisation von Verrücktheit“, ich beschäftige mich mit der „Verrücktheit von Organisationen“. Werde ich gefragt, was man als Organisationsberater so macht, dann weiß ich allerhand Kurioses zu erzählen. Ich denke dann zum Beispiel an quasi-depressive Verhaltensmuster von Organisationen, seien es Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten, Kirchen oder auch CVJM, die sich gerne verändern wollen, aber doch ziemlich antriebslos und bürokratisch sind und es nicht schaffen, aus den eingespielten Mustern auszusteigen. Oder ich denke an neurotische Organisationen, in denen es wild und chaotisch zugeht und in denen alle paar Wochen eine „neue Sau durchs Dorf“ getrieben wird und eine Reforminitiative die nächste jagt. Kurzum: In Organisationen geht


es einigermaßen verrückt zu. Und wer bisher glaubte, bei Organisationen handele es sich vor allem um rationale, berechenbare, planbare Konstrukte zur Erreichung vorgegebener Zwecke, wird vor allem dann eines Besseren belehrt, wenn es um ihre Fähigkeit geht, Veränderung zu organisieren. Dann zeigt sich nämlich, wie die Organisation „mit sich selbst umgeht“. Der große Sozialwissenschaftler und Psychologe Kurt Lewin formulierte das bereits Anfang des letzten Jahrhunderts so: „Ein System lernt man erst kennen, wenn man versucht, es zu verändern.“

Organisationssysteme sind keine trivialen Maschinen

In der Organisationswissenschaft wurde lange davon ausgegangen, dass es sich bei einer Organisation eher um eine triviale Maschine handelt, bei der man nur die richtigen Schraubchen kennen und drehen muss, um einen gewünschten Effekt zu erzielen. Bezogen auf die Veränderbarkeit von Organisationen implizierte dies, dass man halt nur an den richtigen Schrauben drehen müsse, um eine Veränderung in die Wege zu leiten. Man war lange der Überzeugung, dass Organisationen nach einem einfachen Input/Output-Schema funktionieren und dass gleiche Inputs trivialerweise auch zu gleichen Outputs führen: Will man zum Beispiel mehr Autos produzieren, muss man mehr Rohstoffe einsetzen.

Oder möchte man mehr Besucher und Besucherinnen für eine Veranstaltung gewinnen, muss man die Werbung intensivieren. Wenn... dann... Dieses auf Kausalität setzende Maschinenmodell konzeptualisiert die Organisation – und mit ihr auch die Art und Weise ihrer Veränderbarkeit – als eine Art Ordnungssystem, bei dem die für die Zweckerfüllung notwendigen „Zutaten“ in ein vernünftiges Verhältnis zueinander gebracht werden müssen, damit die Organisation ihre Ziele optimal erfüllt. Solche Zutaten sind etwa Strategien, Modernisierungsprogramme, Personalstellen, Kompetenzen, Kommunikationswege, Aufgabenbeschreibungen oder Abteilungsgrenzen.

Tatsächlich sind Organisationen allerdings viel komplizierter. Deshalb bezeichnete der Physiker Heinz von Foerster sie als „nicht-triviale Maschine“. Outputs können kurioserweise auch auf Inputs in nichtvorhersehbarer Weise zurückwirken und die gleichen Inputs können deshalb zu völlig verschiedenen Outputs führen. Wir erfahren an vielen Stellen, sei es als Mitglied einer Organisation, sei es als Kunde, dass es in Organisationen eben nicht so geordnet zugeht, wie uns die Maschinen-Metapher glauben macht. Es gibt widersprüchliche Entscheidungen, Schlendrian, Informalität, Ineffizienz, Schauspielerei, Angst, Humor, Seilschaften, „Sex and Crime and Rock 'n' Roll“. Die Organisationswissenschaft musste in der



zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts erst lernen, dass dies alles zum „normalen Geschäft“ des Organisierens dazugehört. Und dies alles kann zuweilen auch funktional sein, auch wenn es uns nicht als „vernünftig“ erscheint. Das wirkliche Organigramm in jedem Unternehmen sei eher ein Netz informeller Beziehungen, sagt der Managementberater Frederic Laloux. „Leider bestehen wir darauf, diesem Netz eine Pyramidenstruktur aufzudrücken, die den natürlichen Arbeitsfluss behindert.“ Anders ausgedrückt: Jede Organisation ist „eigensinnig“. Ihre innere Verfasstheit, ihre Prozesse (sozusagen die „Nervenbahnen“ der Organisation bzw. ihre synaptischen Verschaltungen) sind nicht einfach auswechselbar oder abänderbar. Eine Organisation ist ein „historisches System“ und hat im Laufe ihrer Geschichte gelernt, ihre Ziele auf eine bestimmte Art und Weise zu erreichen. Die Muster, die sie dabei entwickelt hat, haben sich für den Fortbestand der Organisation als ausgesprochen nützlich erwiesen. Deshalb „verteidigen“ Organisationen auch diese etablierten Muster, selbst dann, wenn sie sie selbst gar nicht durchschauen. Eine Änderung von außen, zum Beispiel aufgrund einer gesellschaftlichen Anforderung oder aufgrund der Meinung eines externen Beraters, wird daher oft als „Störung“ wahrgenommen und entweder ignoriert oder abgelehnt. Änderungen sind für Organisationen riskant, weil dadurch eben jene Muster beschädigt werden können, die die Organisation doch im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um Probleme erfolgreich zu meistern.

Nur Organisationen, die das Verlernen lernen, können sich grundlegend wandeln.

Wenn man so will, besteht die Lernherausforderung bei der Veränderung von Organisationen nun darin, genau diese Muster zu verlernen, die doch selbst das Ergebnis von Lernprozessen waren. Kurzum: Nur Organisationen, die das Verlernen lernen, können sich grundlegend wandeln. Mit anderen Worten bedeutet dies, dass die Wandelfähigkeit einer Organisation von dieser selbst hervorgebracht

werden muss. Zwar können externe Organisationsberater oder auch interne Führungskräfte versuchen, die Organisation zu irritieren bzw. zu befähigen, damit sie die eigene Lernfähigkeit zu bearbeiten beginnt. Diese Bearbeitung kann dann aber eben nur durch die Organisation selbst erfolgen – also durch die Gesamtheit ihrer formalen und informellen sowie rationalen und irrationalen Wirklichkeit. Mit diesem Problem müssen sich all jene auseinandersetzen, die – als Führungskraft, Berater oder Beraterin – andere Menschen oder soziale Systeme gezielt beeinflussen wollen. Der Systemtheoretiker Fritz B. Simon sagt: „Wer immer aufgrund seiner Rolle vor der Aufgabe steht, das Verhalten anderer Menschen oder soziale Prozesse zielgerichtet beeinflussen zu sollen (also Eltern, Lehrer, Therapeuten, Berater, Manager, Politiker usw.), muss mit dem Widerspruch leben, die Verantwortung für das Verhalten von Systemen zu tragen, die ganz offensichtlich nur in sehr begrenztem Maße steuerbar sind.“

Organisationalen Wandel begünstigen

Organisationalen Wandel begünstigen Führungskräfte und Berater, haupt- und ehrenamtliche Verantwortungsträger zuallererst dann, wenn sie sich von der Maschinen-Metapher und der damit verbundenen Kontrollillusion verabschieden und die Grenzen ihrer eigenen Möglichkeiten der Einflussnahme reflektieren. In der Bearbeitung der Lernfähigkeit von Organisationen, damit diese den notwendigen Veränderungen unserer Zeit angemessen begegnen können, sollten Führungskräfte und Berater auf das große Potenzial der Selbstorganisation setzen. Selbstorganisation bedeutet keineswegs ein „laissez faire“ der Führung (die einfach zusieht und abwartet), und sie „ist kein überraschendes, neues Merkmal in der Welt“, wie Margret Wheatley und Myron Kellner-Rogers meinen. „Selbstorganisation steht am Anfang allen menschlichen Handelns. So arbeiten wir, bis wir den Prozess unterbrechen, um zu versuchen, uns gegenseitig zu kontrollieren.“ Die Verantwortlichen müssen einen entsprechenden Möglichkeitsraum herstellen, damit Selbstführung gelingt, Betroffene zu Beteiligten werden, das dezen-

trale Wissenspotenzial einer Organisation voll ausgeschöpft wird. Das Gegenteil ist Fremdsteuerung, also der Versuch, Einfluss auszuüben auf ein System, das sich jedoch diesen Fremdeinflüssen immer wieder geschickt zu entziehen versteht.

Deshalb sollte man skeptisch sein, wenn organisationale Veränderungen von außen oktroyiert werden. Sie können nicht nachhaltig wirken, solange sie von der Organisation nicht aufgenommen und in die bestehenden Muster integriert werden. Deshalb gilt: Weil es Organisationen selbst schaffen (und schaffen müssen), geeignete Muster zu etablieren, um Probleme zu lösen, kann niemand anderes außer ihnen selbst diese Muster unterbrechen

Eine „Hebamme“ ist hilfreich, damit etwas das Licht der Welt erblickt, das es vorher nicht gab und das nur durch die Organisation selbst hervorgebracht werden kann.

und den Weg für Veränderung frei machen. Berater und Führungskräfte können Selbstorganisation begünstigen, indem sie auf die Beteiligung der Betroffenen setzen. Sie verstehen sich dann als „Hebamme für das Neue“ und bieten die entsprechenden ergebnisoffenen Methoden an, die es den Beteiligten ermöglichen, den Wandel selbst zu organisieren. Eine Hebamme ist hilfreich, damit etwas das Licht der Welt erblickt, das es vorher nicht gab und das nur durch die Organisation selbst hervorgebracht werden kann.

Walk the WAY – move the Y. Wer, wenn nicht die AG der CVJM selbst, könnte die eigene Lernfähigkeit bearbeiten, aus alten Mustern aussteigen und neue Formen der CVJM-Arbeit etablieren? Wie das geht? Genau, die Antwort wird sicher nicht von außen kommen...

Wir machen uns miteinander auf den Weg um zu wachsen und als CVJM lebendige Bewegung zu bleiben.

Wir wollen wachsen – hin zu Jesus.
Wir wollen wachsen – als Gemeinschaft.
Wir wollen wachsen – um Gesellschaft zu gestalten.

Stefan Jung
Kassel

