

Rezension

zu Studienschrift Nr.63 "Gedanken zu Möglichkeiten der Dynamisierung von Wandel in Organisationen" von B. Schmid & J. Hipp

von Hans-Peter Frei

"Dynamisierung von Wandel in Organisationen im Kontext zu den Bedürfnissen nach Stabilität und Beständigkeit der in Organisationen arbeitenden Menschen"

Dieser Artikel beschreibt die Bedeutung von Theorien der Selbstorganisation in diesem Wandel und die daraus entstehenden Konsequenzen.

1. Die Bedeutung von Theorien der Selbstorganisation

Für mich ist die wesentlichste Erkenntnis daraus -und nicht etwa überraschend- die Nichtlinearität des Zusammenhangs zwischen Veränderung der Umgebungsbedingungen und der des Systems. Je nach Systemzustand können große Umgebungsveränderungen ggf. überhaupt nichts bewirken, während andererseits minimale Einflüsse große Veränderungen auslösen können. Damit gilt die klassische Regel, dass große Wirkungen auf große Ursachen zurückgehen, in dynamischen-komplexen Systemen nicht.

Die Synergetik legt eine kritische Instabilität des Systems als Voraussetzung für eine Neuordnung nach, d.h. die bisherige Ordnung muss hinreichend verstörbar -in wirtschaftlichen Großsystemen nennt man dies zerstörbar- sein, um neuen Formen der Ordnung Platz zu machen. Eine weitere Erkenntnis ist die Einsicht, dass jede Interaktionsstruktur in ihrer Dynamik stets das Nadelöhr individueller Verstehens- und Sinnprozesse durchlaufen muss. D.h. für die Selbstorganisation von Interaktionsmustern einer Organisation sind die kognitiv-emotionalen Sinnstrukturen jedes Beteiligten wesentlich - und umgekehrt.

2. Konsequenzen für die Konzeption von Wandel in Organisationen

Der Artikel zeigt auf, dass neue Strukturen besonders leicht dort entstehen, wo viele Freiheitsgrade (Chaos) und eine gewisse Instabilität temporär ermöglicht bzw. gefördert werden. Organisationen mit stabilen Strukturen erreichen wesentliche Veränderungen demnach nur durch eine Erhöhung der Instabilität. Kritische Instabilitäten und damit die Suche nach neuen Ordnungen werden etwa durch Veränderungen der Marktlage, Fusionen, Umstrukturierungen, Führungswechsel etc. provoziert. Weiterbildungsabteilungen können für Veränderungsprozesse nach diesem Modell eine wichtige Rolle spielen, indem sie die Selbstorganisationsprozesse begleiten und auf einen guten Weg bringen. Bezogen auf die Selbstorganisation von Menschen lässt sich sagen, dass man sie unterstützen kann Orientierung und Sinn in der neuen Wirklichkeit zu finden und somit einen Beitrag zu leisten zur Stabilisierung der neuen Ordnung.

3. Mein Fazit

Dieser Artikel ist für meine Begriffe viel zu intellektuell und kann in der Form in den Niederungen des unternehmerischen Alltages und dessen Managements nicht andocken. Auch ist, aus meiner Erfahrung mit mehreren Fusionen und Umstrukturierungen in global tätigen Unternehmen, der Wandel oft wenig sinnstiftend sondern dient lediglich der Macht- oder Kapitalkonzentration, ist kaum planbar, hat

eine unheimliche Dynamik und nimmt schon gar keine Rücksicht auf vorgenannte Erkenntnisse.

Nichts desto trotz, kann jeder der mit wachem Verstand, offenen Augen und Ohren durch ein solches Unternehmen geht, Bestätigungen finden für diese theoretischen Ansätze oder hat sie auch selbst schon festgestellt aber sie nicht so geistreich beschreiben können. Als interner Berater kann ich im Kleinen durch Coaching, Workshops über Veränderungsmanagement, durch Wertschätzung der Menschen gegenüber etc. diesen Wandlungen nicht immer den richtigen Sinn oder die richtige Richtung geben, aber sie zumindest erträglicher machen.