

Wenn Organisationen desintegrieren
– Weiche Themen mit knallharten Auswirkungen
Bernd Schmid, 2006

„Alles Schwere war mal leicht. Alles Große war mal klein. Lerne umsichtig zu gestalten, solange die Dinge klein und leicht sind. Danach wird es viel schwerer!“ nach Lao Tse

Das Original: Lao Tse. Tao Te King 6. Jh vor Christus

Grosses wird aus Geringem
Wenig wächst und wird Viel
Für Schweres Sorge
Solange es leicht ist
Und für Grosses
Solange es Klein ist
Denn alles Schwere der Welt
Ward aus Leichtem
Und alles Grosse
Entsteht aus Geringem
Nie müht sich darum
Der Erfahrene um Grosses
Und so vermag er Grosses zu schaffen
Wer leicht verspricht
Hält selten Wort
Viel Schweres erduldet
Wer Vieles zu leicht nimmt
So hält der Erfahrene
Für schwer die Dinge
Und weil er nichts leicht nimmt
So fällt ihm nichts schwer.

Oft werden Systeme immer träger und verbrauchen zunehmend Energie, weil Prozesse nicht sinnvoll ineinander greifen, weil Fehlfunktionen korrigiert werden müssen, weil immer mehr Krisen- und Konfliktbewältigung von den wesentlichen Aufgaben und zukunftsgerichteter Entwicklung abhalten.

Warum?

Wenn Fehlfunktionen unübersehbar sind und nicht durch günstige Entwicklungen kompensiert oder abgefedert werden, sind Erneuerungen angesagt. Manager wie Berater stehen dann unter Handlungsdruck und suchen den Dreh, suchen die entscheidenden Erklärungen und Lösungsideen, die ein Herumreißen des Ruders und einen Neuanfang ermöglichen sollen. Vielleicht gibt es zu drastischen Maßnahmen oft gar keine Alternative mehr. Doch verdecken solche Notlösungen nicht selten die eigentlichen Ursachen und machen daher auch nicht sensibel dafür, wie künftig Systeme laufend so zu pflegen sind, dass sie nicht wieder in ähnliche Bedrängnisse geraten. Schon aus der Kinderziehung weiß man, dass die beste pädagogische Krisen-Intervention die Vermeidung der Krise durch umsichtiges Gestalten des Alltags und waches Reagieren auf entstehende Probleme ist. In zugespitzten Situationen gelingt es selten Verhalten zu zeigen, das als Maßstab für täglichen Umgang miteinander gelten kann.

Große Stunden und große Bühnen können Organisationskultur gelegentlich fördern, doch ist sie im Wesentlichen eine Angelegenheit des Alltags. Die tägliche Pflege von Organisationskultur von Anfang an und im Konkreten wird jedoch von vielen Topmanagern als weniger sexy angesehen, ist nicht für Heldentaten geeignet und rechtfertigt kaum überdimensionale Privilegien. Am sinnvollen Gestalten von funktionierender Alltagskultur wirken eben viele mit und deren Beiträge sind nicht minder wichtig, wenn auch weniger spektakulär.

Hier soll eine Lanze für die Alltäglichkeit von guter Organisationskulturpflege gebrochen werden. Dafür wird eine ebenfalls unspektakuläre Betrachtung angeboten: Warum desintegrieren komplexere Organisationen?

Warum desintegrieren Systeme, oft selbst dann, wenn ihre Teilsysteme vernünftig scheinen und jeder sein Bestes tut?

Zunächst ein Bild: Als ein komplexes, wenn auch technisches System kann man sich eine große Druckmaschine vor Augen führen. Viele mechanische und elektronische Teilsysteme müssen präzise in einander greifen, wenn das Druckergebnis hochwertig sein soll. Wenn die durch die Maschine erreichbare Qualität verbessert werden muss, ist dies selten durch Verbesserungen einer Komponente allein zu machen. Die einzelnen Teilsysteme zeigen vielleicht geringfügige Abweichungen oder solche, die man durch Veränderungen an anderer Stelle kompensieren kann. Doch multiplizieren sich viele kleinere Abweichungen zu einem insgesamt unbefriedigenden

Ergebnis. Verbesserung kann dann eben auch nicht durch die eine einzelne Maßnahme erreicht werden, sondern durch viele kleine Korrekturen, die sorgfältig aufeinander abgestimmt werden müssen.

Je komplexer und arbeitsteiliger soziale Systeme werden, desto größer wird der Aufwand, ihr Zusammenspiel integriert bzw. wenigstens komplementär zu halten. Hierzu müssen die Wirklichkeitsverständnisse und Selbststeuerungen der beteiligten Teilsysteme zueinander passend gemacht und gehalten werden. Doch neigen Wirklichkeitsverständnisse dazu, im Laufe der Zeit zu „driften“ und Eigendynamiken der Teilsysteme entwickeln ihr eigenes Gewicht zuungunsten des Aufbaus und der Pflege einer Gemeinschaftswirklichkeit, der Anschlussfähigkeit der Teilperspektiven daran und der koordinierten Selbststeuerungen.¹

Aus den Unterschiedlichkeiten entstehen zunächst eher „Haarrisse“ im Gebäude der Gemeinschaftswirklichkeit, für die es Reparaturmechanismen geben muss, wenn sie sich nicht zu ernsthaften Bauschäden auswachsen sollen. Doch finden diese Risse oft nicht genügend Beachtung, weil die Teilsysteme sie nicht im Fokus ihrer Aufmerksamkeit haben. Oder sie können mit akzeptabel erscheinendem Aufwand damit leben, ohne die Risse wenigstens unter Beobachtung zu stellen. Dazu kommt die Neigung jedes Teilorganismus, sich selbst zu optimieren und in Szene zu setzen und darüber die Gesamtverantwortung aus den Augen zu verlieren.

Solche Effekte multiplizieren sich schnell auch in Bereichen, die für die Kernfunktion und die Kernidentität einer Organisation entscheidend sind. Bei günstigen „Großwetterlagen“ entsteht keine frühe Notwendigkeit zur Korrektur durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP). Und/oder Konsequenzen können symbiotisch verschoben werden, d.h. Verantwortung oder Lasten werden auf Nicht-Verantwortliche oder Nicht-Einflussmächtige verschoben. Dann häufen sich Fehlzusammenspiele nicht nur, die Einsicht in die Zusammenhänge wird auch immer schwerer. Es entstehen organisationale Lernstörungen. Statt Kulturkorrekturen entstehen Gewohnheiten, sich mit Fehlfunktionen zu optimieren, bzw. Ressourcen für das Leben mit ihnen zu verbrauchen, bis sie allen auch normal erscheinen.

In komfortablen Zeiten wirken solche Organisationen dennoch wirtschaftlich gesund, wenn auch schwerfällig. Doch erlauben neu herausfordernde Umweltbedingungen das Weitermachen so nicht mehr, dann ist es für organische Erneuerungen oft zu spät, bzw. die Systemkompetenz dazu ist vermindert. Je höher die zu Tage tretenden Probleme aufgelaufen sind, desto mehr überlässt man Sanierern das Feld. Diese neigen nun zu spektakulären Erklärungen und Maßnahmen, die zu ihrem Geschäft gehören. Gordische Knoten sollen mutig und am besten öffentlichkeitswirksam

¹Schmid B. und A. Messmer: Phasen der Krisenentwicklung in Organisationen. In: Schmid/Messmer (2005), S. 64-80 oder www.isb-w.de kostenloser Download Schrift Nr. 059.

durchschlagen werden. Genaues Studieren der Verknotungen und sorgfältiges Aufknoten ist nicht Sache der dabei meist aktiven männlichen Spezies. Vielleicht fehlt da auch das Selbstverständnis und Training im Privatbereich, weil man es eher Frauen überlassen hat, wenn sich z.B. Lockenwickler übel in Mädchenhaar verfangen hatten.

Ähnlich diffizil wäre es jetzt, die Situation rückblickend als Folge vieler kleinen, sich multiplizierenden Fehlsteuerungen zu begreifen und notwendige Lernprozesse ab- und einzuleiten. Da schneidet man eben die verknoteten Haare kräftig ab und mutet ihren Trägern die Verstümmelungen zu. Dies trifft meist diejenigen besonders hart, die am wenigsten die Fehlentwicklungen hätten verhindern können und müssen. Die Verantwortlichen sind längst wohl abgefunden zu neuen Heldentaten unterwegs. Doch nützt Flucht, wenn man vom Vampir gebissen wurde? Was unbeachtet bleibt: Aufarbeitungs- und Lernprozesse kommen sowohl bei den „sanierten“ Organisationen wie auch den dann woanders Ton angehenden Managern zu kurz und führen dazu, dass dieselben Haltungen und Vorgehensweisen wiederholt werden. Wie eine Infektion können sie weiterwirken und sich woanders verbreiten. Eine Quarantäne für Kulturinfektionsträger ist noch nicht erfunden. Noch nicht einmal ein System, bei dem persönliches Einkommen und Alterssicherung von der Gesundheitsentwicklung der Organisation und der Wohlfahrt aller Stakeholder, für die man Verantwortung trug, abhängt.² Stattdessen rechtfertigen sich neuerdings Bezieher überdimensionaler Einkommen damit, dass diese größtenteils erfolgsabhängig wären. Erfolg für wen? In welcher Zeitperspektive? Dies ist oft ganz anders bei eigentümergeführten Unternehmen, weil dort die Zusammenhänge noch spürbar sind und die eigene Familie und das Lebensumfeld direkt betreffen.

Politisch angelegte Sanierungsideen lösen die Probleme oft eher formal oder quantitativ anstatt substantiell und qualitativ. Rügen oder öffentliche Distanzierung von ausgemachten Schuldigen personalisieren die Probleme. Mit „Ausmisten“ wie Reduktion von Personal oder undifferenziertem Erfolgsdruck (z.B. Ergebnis-Zahlen-Vorgaben) auf untergeordnete Instanzen wird vorwiegend Angst erzeugt. Versucht man wieder mal mit Druck aus Kohle Diamanten zu machen? Spielt Ausschuss keine Rolle? Ist die epidemische Zunahme von Depressionen ein privates Problem, für dessen Lösung der Gesundheitssektor Lösungen finden muss? Sollen Probleme bei unentbehrlichen Leistungsträgern durch Coaching abgefangen werden?³

² Schmid B. und A. Messmer: Kritische Argumente zur Ethik und zu Professionalität in Organisationen. In: Schmid/Messmer (2005), S. 221 – 232 oder www.isb-w.de Schrift Nr. 008.

Schmid, B. und A. Messmer: Lifespender Value – oder hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren. In: Schmid/Messmer (2005), S. 233 – 245 oder www.isb-w.de Schrift Nr. 023.

³ Schmid B. und A. Messmer: Organisationskultur und Professionskultur – Überlegungen zu Zeichen am Horizont. In: Schmid/Messmer (2005), S. 206 – 220 oder www.isb-w.de Schrift Nr. 047.

Unbestritten ist, dass zu behäbig und traditionell gewordene Systeme ohne auch drastische Erfahrungen schwer zum Aufbruch zu bewegen sind und klug inszenierte Aufrüttel-effekte verschlafene Systeme durchaus wecken. Ob sie allein zum Lernen führen, einem konstruktiven Auswerten von Fehlern und Versäumnissen bzw. zu Neubelebung von Vitalität und Kreativität, ist fraglich. Entscheidend ist, ob die Krise zum Anlass genommen wird, Verantwortungskultur sorgfältig und alltäglich nachhaltig weiterzuentwickeln.

Wir⁴ unterscheiden zwischen „Verantwortlichkeit für“ (die spezifischen Aufgaben jeder Funktion) und „Verantwortlichkeit in Bezug auf“ (die Pflege des Ganzen). Wenn nicht genügend für Verantwortungskultur, die beides integriert, getan wird und bei Umsichtslosigkeit (Rücksicht trifft es nicht genug) kein Korrektivsystem aktiv wird, ja Partialoptimierung und Egoismen sogar belohnt werden, dann entstehen immer mehr kleine Lücken im Verantwortungssystem, bzw. verschleißendes Fehlineinandergreifen von Zuständigkeiten und Prozessen.

Wie kann der Desintegration und dem Auseinanderdriften der Wirklichkeiten und der Steuerungen entgegengewirkt werden?

In „familiären“ Organisationen kann viel durch persönlichen Kontakt und durch intuitive Abstimmung zwischen Einzelnen geregelt werden. In größeren Organisationen muss mehr formal geregelt werden. Doch jeder weiß, dass formale Regelungen nicht alles erfassen. Wird dies versucht, ersticken die Systeme in Bürokratie. Nur solche Regelungen, die Bestandteil gelebter Organisationskultur werden, haben konstruktive Wirkung. Andere erzeugen Illusionen und Doppelbödigkeit und werden nicht selten lediglich für Rechtfertigung und Schuldzuweisung gebraucht.

Vieles, ja meist das Wesentliche wird durch gelebte Organisationskultur geregelt. Komplexe Systeme brauchen ein gewisses Regelwerk als Leitplanken, doch gesteuert werden können sie nur durch dezentral gelebte Abstimmung vor Ort. Dazu muss jeder irgendwie verstanden haben, worauf es im Prinzip ankommt, damit er sich eigenständig entsprechend steuern kann. Integration gelingt nur über geteilte Organisationskultur. Dabei ist das „Wie“ oft wichtiger als das „Was“.

Gelebte und geteilte Organisationskultur ist wie gemeinsame Sprache. Jeder lernt ihre Grammatik durch lebendigen Umgang damit in konkreten Situationen. Auch Sprache dient, neben den identitätsbildenden Funktionen, der Gestaltung von Wirklichkeit. Man kann grammatikalisch richtig sprechen und zeigt damit die implizite Kenntnis der Grammatikregeln ohne diese benennen zu können. Man erlernt sie im Wesentlichen, ohne Grammatikbücher zu studieren. Diese haben nur

⁴ Schmid B. und A. Messmer: Auf dem Weg zu einer Verantwortungskultur. In: Schmid/Messmer (2005), S. 48 – 63 oder www.isb-w.de Schrift Nr. 068.

spezifischen Nutzen für wenige. Die gemeinsam gesprochene Sprache müssen aber alle verstehen und sprechen. So ist es dann auch mit der Organisationskultur.

So wie eine Fremdsprache am besten durch Sprechen und beständige Korrekturen und Anreicherungen in Lifesituationen gelernt wird, wird auch Organisationskultur gelernt. Dies kann kaum in gesonderte Schulungen weg delegiert werden. Lehrveranstaltungen haben jedoch eine nützliche Sonderfunktion, wenn sie keine eigene Welt aufbauen, sondern als Brücke zum Lernen in der Praxis dienen. Wichtiger ist nämlich die gemeinsame Lernhaltung und gegenseitige Hilfe in der Sprachpraxis. Wenn man es auch hier bequemer findet, Fehler unkorrigiert zu lassen, weil man ja auch so irgendwie zurechtkommt, bleibt die Sprachkompetenz dürftig. Bei einfachen Tätigkeiten mag dies unproblematisch sein. Doch bei komplexen Themen, bei denen es auf die Nuancen ankommt, können entscheidende Missverständnisse daraus erwachsen. Hier ist Konfrontationskultur angesagt, wobei damit nicht Streitereien, sondern häufige Abgleiche der Verständnisse von Wirklichkeit und Verantwortungen gemeint sind. Ohne Mut und ein positives Verständnis von Konfrontation, bleibt das Gefühl, eine Wirklichkeit und Kultur zu teilen, oft aus.

Eigentlich ist Desintegration verständlich und eher der Normalfall. Kultur ist wie Leben überhaupt leicht vergänglich. Es muss beständig an ihrer Erhaltung gearbeitet werden. Dies tun Menschen im Unterschied zu Maschinen von sich aus täglich. Ist es nicht erstaunlich, wie gut vieles gelingt, obwohl Strukturen und Prozesse unzulänglich sind und an der Spitze oft wenig auf Organisationskultur geachtet wird? Hier profitieren alle von der Kompetenz und Verantwortlichkeit vieler Menschen und von der gesellschaftlichen Lebenskultur, die ihnen gemeinschaftliches Agieren ermöglicht. Wenn auch diese Lebenskultur vernachlässigt wird, haben wir herbe Zeiten vor uns. Denn komplexe Organisationen haben immer mehr Diversität zu bewältigen und Kulturbegegnung wird ein oft entscheidender Teil der Kommunikationsaufgabe sein.

Diese Ausführungen sollten Anreiz sein, zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Wohlergehen von Organisationen und der Menschen darin, in bewusste Kulturentwicklung zu investieren. Eines der so genannten „weichen“ Themen mit knallharten Auswirkungen.

Autor: Bernd Schmid
Quelle: isb

Literatur:

Schmid, B. u. A. Messmer (2005): Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, EHP, Bergisch Gladbach.