

2. Die Veränderung verändern

Selbstverantwortete Entwicklung in "Lernenden Organisationen"

Reinhard Gromke



2.1. Von Bescheidwissern und Menschen, die nicht verändert werden wollen

Die Menschen, so habe ich gelesen, wehren sich nicht gegen Veränderungen. Sie wehren sich dagegen, verändert zu werden.

Erfahrungen, die ich in verschiedenen Veränderungsprozessen wie auch im Projekt K.I.L.O. sammeln konnte, bestärken mich darin, diese These für wahr zu halten. Sicher, ich nahm in fast jeder der beteiligten Organisationen, die ich näher beobachten konnte, die Verwaltungsayatollahs wahr, die sich gegen jede Veränderung, insbesondere ihre eigene, wehren. Die sich, obwohl sie oftmals die Situation, in der sie sich befinden als unbefriedigend wahrnehmen, mit Zähnen und Klauen dagegen verteidigen, die Überzeugungen zu überprüfen, die ihre Handlungen leiten und sich damit dagegen wehren, auf eine nachhaltige Weise zu lernen. Sie stellen nach meiner Wahrnehmung jedoch nicht die Mehrheit dar. Viele andere zeigten sich offen für Veränderungen, nicht nur in bezug auf die Organisation, in der sie arbeiten, sondern auch und gerade in bezug auf sich selbst.

Woran liegt es bei dieser Einschätzung dann, dass in so vielen Veränderungsprozessen Offenheit für Veränderung nicht erzeugt werden kann? Das statt dessen zwar nicht offen aber doch offensichtlich und mit viel Energie die angestrebten Veränderungserfolge durch die betroffenen Menschen relativiert werden?

Nun, möglicherweise eben deswegen: Die Menschen wehren sich nicht gegen Veränderungen. Sie wehren sich dagegen, verändert zu werden.

Ohne die vielen negativen Erfahrungen in unzähligen Veränderungsprozessen zum Lernen zu nutzen, werden immer wieder fremdbestimmte Veränderungsprozesse initiiert. Traditionelle Veränderungsprozesse, in denen jedes mal ein Bescheidwisser auftritt und vorgibt, die optimale Organisationsalternative oder den optimalen Geschäftsprozess zu kennen. Sie haben zur Zeit wieder Hochkonjunktur in unserem Land, die Bescheidwisser. Sie wissen Bescheid über die objektiv optimale Größe von

Organisationen, sie wissen Bescheid über objektiv optimale Strukturen, die gleichzeitig (wie optimal!!) effizient und effektiv sind und zusätzlich sämtliche Synergieeffekte nutzen, die nur denkbar sind.

Wir müssen aber die Hierarchieleiter nicht so weit nach oben, bis zu den Bescheidwissenden in unseren Ministerien oder in unserem Landesrechnungshof, klettern. Bescheidwisser finden wir überall in unseren Organisationen. Wichtig für traditionelle Veränderungsprozesse sind die besseren Bescheidwisser, diejenigen, die sich selbst zu Führungskräften erklären, in der Regel aber nichts anderes als Vorgesetzte sind.

Ihnen ist als Vorgesetzte die Macht verliehen, manchmal selbst erdachte, meistens aber lediglich von anderen Bescheidwissern übernommene Optimallösungen vorzugeben und ihre Umsetzung zu fordern. Wenn sie die Umsetzung nicht selbst planen oder planen lassen, beschränkt sich Beteiligung der Betroffenen höchstens darauf, für die vorgegebene Alternative geeignete Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um die angeordneten Lösungen umzusetzen. Auch wenn es schief geht, an der Richtigkeit der vorgegebenen Alternative darf es keinen Zweifel geben.

2.2. Wenn der Schlüssel nicht passt, ist dann das Schloss schuld?

Ich habe es oft genug an anderen Stellen gesagt und will es auch hier, von vielen erfolglosen Versuchen ermüdet und ermattet, trotzdem noch einmal sagen: Die objektiv optimale Organisationsalternative, den objektiv optimalen Geschäftsprozess gibt es nicht.

Wäre es anders, ich wüsste noch nicht einmal, ob es zu schön wäre um wahr zu sein oder einfach nur langweilig. Aber wir sollten noch nicht einmal spekulieren: Es gibt sie nicht, Basta. Wir sollten unsere Vorstellungen, dass es sich bei Organisationen um maschinenähnliche Gebilde handelt, die wir wie Ingenieure konstruieren könnten, um sie dann in Massenanfertigung zu produzieren, ablegen. Diese Sichtweise ist nicht sinnvoll und es ist an der Zeit, sie durch eine neue Sichtweise darüber, was Organisationen sein könnten, zu ersetzen.

Organisationen werden nicht in erster Linie durch formale Strukturen, Pläne und Regeln erschaffen. Sie werden durch die Vorstellungen und in den Vorstellungen von Menschen konstruiert. Wir wissen aber, dass diese Menschen höchst unterschiedliche Eigenschaften, Fähigkeiten und - nicht zuletzt - unterschiedliche Wertvorstellungen und handlungsleitende Überzeugungen haben. In jeder Organisation finden wir deshalb die unterschiedlichsten Wirkungsgefüge zwischen diesen Menschen, so dass wir davon ausgehen können, dass jede Organisation in ihrem Verhalten und in ihrer Fähigkeit zu lernen, einzigartig ist. Einzigartige individuelle Organisationen lassen sich aber mit gleichartigen Lösungen nicht sinnvoll gestalten. Was in dem einen Fall wirkt, wirkt im anderen Fall nur so ähnlich, im nächsten Fall gar nicht und in einem anderen genau gegenteilig.

Ob der erzeugte „Input“ den erwünschten „Output“ erzeugt, ob also die erdachten Lösungen die erhofften Wirkungen zeigen, hängt weniger von der Qualität der Lösungen als von dem inneren Zustand der Organisation ab.

Hören wir also auf, die Organisationen mit gleichartigen Lösungen zu überziehen, Lösungen für die es aufgrund der Einzigartigkeit und Unterschiedlichkeit natürlich auch nicht in allen Organisationen die dazu passenden Probleme gibt.

Wir stellen es immer wieder fest. Die Schlüssel, mit der wir Organisationen aufschließen wollen, um sie für Veränderung bereit zu machen, die traditionellen Veränderungsmethoden, passen manchmal, in der Regel aber nicht. Die Ursachen für das Nichtpassen suchen wir dann in der Regel im Schloss, in der Organisation. Wir erörtern die Unzulänglichkeiten der Menschen in diesen Organisationen und quälen weiter den Schlüssel ins Schloss. Wir erhöhen die Energie und pressen und drücken und wenn es nicht weiter geht, wechseln wir eher den Schlüsseldienst, ich meine damit das Beratungsunternehmen, als auf die Idee zu kommen, den zum Schloss passenden Schlüssel zu suchen.

2.3. Von der Veränderung durch Anordnung zur selbstverantworteten Entwicklung

Es ist jetzt wohl eine Klarstellung erforderlich. Ich habe prinzipiell nichts gegen traditionell gestaltete Veränderungsprozesse, gegen die „Veränderung durch Anordnung“. So wenig wie ich an die objektiv optimale Lösung glaube, so wenig glaube ich an die objektiv optimale Methode zur Veränderung. Die Einzigartigkeit von Organisationen verlangt auch an die Situation, an den inneren Zustand angepasste Veränderungsmethoden.

Was mich betroffen macht, ist die absolute Vormachtstellung dieser Veränderungsmethode, die mangelnde Bereitschaft, sie auf ihre Zweckmäßigkeit zu überprüfen und die weit verbreitete Unkenntnis über alternative Methoden zur Veränderung.

Wie stark die Menschen in unseren Organisationen durch diese Methode geprägt worden sind, hat K.I.L.O. gezeigt. Es bestand eine lange Zeit große Unsicherheit darüber, worin eigentlich das Ziel von K.I.L.O. bestand. Die beteiligten Menschen suchten nach der vorgegebenen Lösung, der optimalen Organisationsalternative, die sie zu verfolgen hatten. Das sie in einem offenen Prozess die Lösungen selbst erarbeiten sollten, waren sie nicht gewohnt. Sie warteten auf diese Anordnungen und fühlten sich höchst unsicher, bis sie verstanden hatten, dass sie ihre Situation selbst beschreiben und selbst Erfinder von an ihre Situation angepassten Lösungen sein sollen.

Es ist das Verdienst der Menschen in K.I.L.O., dass sie diese Unsicherheit für sich selbst überwunden und mit der mehrfachen Erprobung der Methode der Organisationsentwicklung für andere Verwaltungen die Möglichkeiten, Veränderungsprozesse zu gestalten, erweitert haben

Wir sind bei der Gestaltung von K.I.L.O. davon ausgegangen, dass die Methode der Organisationsentwicklung ein Zwischenschritt zu einer selbstverantwortlich und damit in besonderer Weise lernenden Organisation, wie sie in der letzten Spalte der nachfolgenden Tabelle beschrieben ist, darstellt.

Theorien organisatorischen Wandels¹		
Veränderung durch Anordnung	Organisationsentwicklung	Lernende Organisation
Anordnung	Partizipation	
Vorgabe der optimalen Alternative	Offenheit	
Einzelprobleme	Ganzheitlichkeit	
Änderung von Strukturen/ Geschäftsprozesse (Formelle Organisation)	Änderung von Struktur und Verhalten (Formelle und informelle Organisation)	
Verwaltungsrecht/ Betriebswirtschaft	Sozialwissenschaftliche Theorie	Interdisziplinär
Analogie des Maschinensystems	Analogie organischer Systeme	Soziale Systeme (komplex, dynamisch)
Planung der Einführung	Geplanter Wandel	Endogener Wandel
Berater/Spezialist (Organisationsberatung)	Berater/Spezialist (Prozessberatung)	Eigene Kompetenz
Einmaligkeit		Dauerhaftigkeit
Sonderfall		Normalfall

Wir haben im Strategiebeirat des Projektes die Überzeugung gewonnen, dass jede der drei hier in Schlagworten beschriebenen Methoden und natürlich auch Mischformen davon in Abhängigkeit vom inneren Zustand der Organisation und dem Entwicklungsstand ihrer Mitglieder seine Berechtigung hat. Allerdings haben wir auch die gemeinsame Überzeugung, dass sowohl Veränderung durch Anordnung als auch Organisationsentwicklung immer auf selbstverantwortete Entwicklung in einer Lernenden Organisation hinführen und dabei den Reifegrad der Organisationsmitglieder erhöhen sollte.

2.4. Bürokratien, Maschinen? Oder wie können wir uns eine Organisation vorstellen, damit sie lernen kann?

Die erste Vorstellung, die die meisten Menschen von Organisationen der öffentlichen Verwaltung haben, ist die Vorstellung einer nach bürokratischen Prinzipien aufgebauten Organisation. Wenngleich kaum jemand ein gutes Haar an den damit verbundenen Organisationsprinzipien lässt, kann man sich einen Verzicht auf diese Prinzipien nur schwer vorstellen. Max Weber, der anders, als viele Menschen glauben, Bürokratien weder erfunden noch gerechtfertigt, sondern beschrieben und dabei auch stark kritisiert hat, zeigt die Verbindung der Bürokratie zu der maßgeblichen Vorstellung, wie Organisationen zu gestalten sind, auf: Zu der Vorstellung, Organisationen seien wie Maschinen.

„Geronnener Geist ist ... jene lebende Maschine, welche die bürokratische Organisation mit ihrer Spezialisierung der geschulten Facharbeit, ihre Abgrenzung der Kompetenzen, ihren Reglements und hierarchisch abgestuften Gehorsamsverhältnissen darstellt. Im Verein der toten Maschine ist sie an der Arbeit, das Gehäuse jener Hörigkeit der Zukunft herzustellen, in welche vielleicht dereinst die Menschen sich ... zu

¹ entwickelt nach Georg Schreyögg, Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, Wiesbaden, Gabler, 1999

fügen gezwungen sein werden, wenn ihnen eine rein technisch gute und das heißt: eine rationale Beamtenverwaltung und –versorgung der letzte und einzige Wert ist, der über die Art der Leitung ihrer Angelegenheit entscheiden soll.“²

Diese Vorstellung hat sich ganz überwiegend und fast zwanghaft in den Köpfen der Bescheidwiser erhalten, die Vorstellung, dass Organisationen wie Maschinen funktionieren und wie Maschinen zu organisieren sind. Es ist die Vorstellung, die in der Zeit der Industrialisierung von Ingenieuren wie Frederic Taylor und Henry Ford weiter geprägt worden sind. Gerade der Taylorismus übte damals, Ende des 19. Jahrhunderts, einen ungeheuren Einfluss auf die Organisationsgestaltung aus. Dieser Einfluss hält bis heute an, auch wenn er immer wieder heftig kritisiert wurde.

Wir hatten damals natürlich einen anderen inneren Zustand der Gesellschaft. Der Erkenntnisstand und das von den Menschen der damaligen Zeit angestrebte Maß der Selbstbestimmung war noch nicht so weit entwickelt wie heute. Da mag die Maschinenmetapher das der Situation angepasste Leitbild für die Organisation und ihre Steuerung gewesen sein.

Aber heute? Können Sie sich, in welcher Organisation Sie auch immer tätig sind, vorstellen, ein Teil einer Maschine zu sein? Ein Teil, das von fremden Mächten gesteuert und mit „Input“ versorgt in einem fein abgestimmten Räderwerk gemeinsam mit anderen den gewünschten „Output“, und natürlich auch nur diesen, erzeugt? Fühlen Sie sich wohl bei diesem Gedanken? Entspricht er Ihren Erfahrungen? Sie müssten, wenn Sie diesen Gedanken akzeptieren wollen, wohl auch akzeptieren, dass Sie selbst eine Maschine oder wenigstens maschinenähnlich sind.

Ich akzeptiere diese Vorstellung nicht, denn sie entspricht nicht meinen Erfahrungen. Und wenn dieser Gedanke auch Ihren Erfahrungen nicht entspricht, dann finden Sie sich mit maßgeblichen sozialwissenschaftlichen, mit neueren organisationstheoretischen Erkenntnissen, mit allgemeinen Erkenntnistheorien und insbesondere der Kybernetik in guter Gesellschaft.

Angemessener wäre danach vielleicht eine Vorstellung der Organisation als lebendes System, als ein Organismus, der sich nach den Regeln, die wir in der Natur beobachten können, ständig immer wieder selbst erzeugt und organisiert. Aber auch hier bemühen wir nur eine Metapher, die uns sagt, wem Organisationen ähnlich sein könnten, aber nicht was Organisationen sein können.

Weiter trägt nach meiner Überzeugung die Annahme, dass Organisationen soziale Konstruktionen sind. Konstruktionen, die nur als gedankliche Vorstellungen in den Köpfen von Menschen vorhanden sind und die durch Kommunikation über diese Vorstellungen erzeugt werden. Organisationen wären, folgt man dieser Überzeugung, soziale Systeme.

2.5. Eine Veränderung der Kommunikation verändert die Veränderung der Organisation.

Wie bedeutend die Art und Weise der Kommunikation und die Frage, wer mit wem über was kommuniziert für die Organisation ist, hat der Strategieberat in seiner Visi-

² Max Weber, 1972, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Auflage, Tübingen (1. Auflage 1922)

on von einer lernenden Organisation herausgestellt. Diese Bedeutung ist von der Projektebene bestätigt worden.

Wenn wir uns diesen Gedanken nähern, erkennen wir, welche eine naive Vorstellung die klassische Organisationsidee ist, ein System mit Hilfe von Strukturen, Regeln, Programmen und Anweisungen steuern zu wollen. Diese Vorentscheidungen üben sicherlich einen erheblichen Einfluss auf die Kommunikation der Menschen in Organisationen aus. Sie steuern diese Kommunikation aber nicht in dem Sinne, dass nur eine mögliche Vorstellung über die Regeln und Anweisungen, nämlich die des Anweisenden (des Bescheidwissers), anschließend kommuniziert wird.

Darauf kommt es nach meiner Erfahrung aber an: Wie über meine Vorstellungen (und damit Anweisungen) als Vorgesetzter anschließend kommuniziert wird. Nur wenn sich die Angewiesenen in der anschließenden Kommunikation gegenseitig in dem erwarteten Verhalten bestätigen, wird diese Vorstellung geteilt und befolgt. Wenn nicht, haben meine Anweisungen, zumindest nachhaltig, keine Chance. Ich müsste meinen Vorstellungen Nachdruck verleihen, die Energiezufuhr erhöhen. Das Ergebnis wäre das gleiche.

Wenn Organisationen soziale Systeme sind, die, nachdem sie einmal gegründet sind, durch Kommunikation der Beteiligten laufend neu erzeugt werden, und wenn Kommunikation so bedeutend ist, dann gibt es in bezug auf Veränderungsprozesse in Organisationen ein einfaches Erfolgsrezept: Eine Veränderung der Kommunikation in den Veränderungsprozessen verändert die Veränderung der Organisation.

Probieren Sie es einmal aus. Verändern Sie die Orte, an denen kommuniziert wird, lassen Sie die Themen, über die kommuniziert wird, offen, verändern Sie den Kreis der Teilnehmer, die diese Themen erörtern und die Art und Weise, wie dies geschieht. Sie werden erstaunliches feststellen. Die Organisation, in der Sie tätig sind, wird sich verändern.

Veränderungsprozesse setzen individuelle Lernprozesse, Lernprozesse in Organisationen setzen Kommunikation voraus. Da Organisationen als soziale Systeme aus Kommunikation bestehen, können wir sie uns als lernende Organisationen vorstellen.

2.6. Gestaltung des organisatorischen Wandels durch Führung: Steuern oder stören?

Verändert der Organisator die Organisation der Organisation oder verändert die Organisation die Organisation der Organisation? Meine Antwort wird Sie nicht mehr überraschen, ich bin überzeugt von der Selbstorganisation sozialer Systeme und setze auf die zweite Variante.

Wenn Führungskräfte Spaß daran haben, eine Maschine zu steuern, sollten Sie sich in ihr Auto setzen. Dort können sie sich darauf verlassen, dass, wenn sie auf den Knopf für die Hupe drücken, ein Geräusch ertönt und nicht das Schiebedach aufgeht und wenn sie den Druck auf das Gaspedal erhöhen, ihr Auto schneller fährt und nicht statt dessen das Radio lauter wird.

In sozialen Systemen wie Organisationen sind die Ergebnisse nicht immer so eindeutig. Das heißt nicht, dass Führung überflüssig ist. Führung sollte sich aber nach ei-

nem passenderen Schlüssel umsehen. Der angemessene Schlüssel ist nicht Steuerung, es geht nach meiner Überzeugung eher um Störung des Systems.

Führung, auch das hat der K.I.L.O.-Strategiebeirat in seiner Vision einer „Lernenden Organisation“ festgestellt, ist genauso wie Kommunikation ein überaus aktives aber auch kritisches Element in einer solchen Organisation und natürlich nicht nur in solchen. In dieser Vision ist der passendere Schlüssel etwas näher beschrieben.

Ich finde, die zur Charakterisierung dieses Schlüssels geeignete Metapher ist eher Segeln als Motorbootfahren. Führungskräfte können auch und gerade in sozialen Systemen wie Organisationen nicht immer mit dem Wind segeln, sie müssen auch einmal gegen den Wind kreuzen. Aber auch dann nutzen sie die im System vorhandenen Kräfte. Tun sie das auf der Grundlage von Werten und Zielen, die von allen Organisationsmitgliedern erarbeitet und vereinbart worden sind, so erhalten sie eine hohe Akzeptanz für den eingeschlagenen Kurs. Nur auf der Grundlage dieser Akzeptanz ist Führung möglich.

Aufgabe von Führung in „Lernenden Organisationen“ ist unter anderem, die Stabilität und Ordnung dieses Systems aufrecht zu erhalten. Nach Ordnung und Stabilität streben nämlich die in dem sozialen System durch Kommunikation interagierenden Menschen genauso wie die Schöpfer einer Maschine.

Diese Menschen bilden zusammen ein operativ geschlossenes System, das sich durch Wechselwirkung zwischen allen Beteiligten herausbildet, indem man aufeinander reagiert, auf die Handlungen anderer Bezug nimmt und deren Handlungen stimuliert. Auch auf diese Weise entsteht Ordnung, allerdings keine vorgegebene, sondern eine eher spontane, selbst erzeugte. Diese selbstverantwortete Ordnung enthält statt des fremdbestimmten „Du sollst...“ ein selbstverantwortetes „Ich soll...“.

So vielschichtig wie das System „Lernende Organisation“, so vielschichtig ist auch die Führungsaufgabe darin. Denn neben dem Schutz der selbsterzeugten Ordnung und Stabilität ist es vornehmste Aufgabe der Führung, diese immer wieder in Frage zu stellen. Allerdings nicht im Stile der erwähnten Bescheidwiser. Es geht vielmehr darum, dass diese Ordnung gestört wird, auch durch Impulse und Überraschungen der Führung, besser aber noch durch Zulassung und Förderung von Impulsen und Überraschungen durch Mitglieder der Organisation.

Denn Ordnung, so zeigt uns ein brillantes Beispiel von Heinz von Foerster, ist ebensowenig objektiv vorgegeben, wie die bereits erwähnten Organisationsalternativen. Auch Ordnung erzeugen wir durch unsere subjektiven Wahrnehmungen und Entscheidungen: „In den zwei Zahlenfolgen A (1,2,3,4,5,6,7,8,9) und B (8,3,1,5,9,6,7,4,2) erscheint die Folge A geordnet und die Folge B dagegen völlig durcheinander, bis man uns sagt, dass B die gleiche wunderschöne Ordnung aufweist wie A, denn B ist alphabetisch geordnet (**a**cht, **d**rei, **e**ins...). Alles hat seine Ordnung, sobald man es versteht.“³

Wenn Führungskräfte in diesem Sinne weniger steuern und mehr stören oder diese Störungen ermöglichen, fördern sie die auch in der öffentlichen Verwaltung so drin-

³ Heinz von Foerster, Wissen und Gewissen, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1993

gend benötigte Kreativität und Innovation und die Veränderungsbereitschaft aller, oder zumindest von mehr Organisationsmitgliedern als bisher.

2.7. „Je tiefer das Problem, das ignoriert wird, desto größer die Chancen, Ruhm und Erfolg einzuheimen.“

Man muss schon den feinen Humor Heinz von Foersterns, den ich mit diesem Zitat noch einmal in den Zeugenstand rufe, kennen, um die Ironie dieser Aussage zu verstehen. Nach meinen Wahrnehmungen ist diese Art von Ruhm und Erfolg weit verbreitet. Nur ist es oft ein sehr dünnes Eis, der Ruhm und Erfolg, der auf diese Weise zustande kommt.

Ich will dieses Zitat benutzen, um auf den zentralen Begriff des Projektes K.I.L.O. einzugehen, dem Begriff des Lernens. Der Begriff müsste ja eigentlich eine Zumutung für uns alle sein, die wir in unserem Organisationsleben immer gelernt haben und ständig weiter lernen müssen, wenn wir unsere Aufgaben einigermaßen zufriedenstellend erfüllen wollen.

Aber es ist schon eine andere Qualität des Lernens gemeint, als wir sie in unseren Organisationen bisher gewohnt sind. Wir erhalten Impulse, Anreize wie Kenntnisse über technische Änderungen, wie erwähnt aber auch oft Anordnungen durch Dritte, auf die wir reagieren müssen. Manchmal vergleichen wir auch aus eigenem Antrieb unsere Verhaltensweisen mit den Verhaltensweisen anderer Personen oder anderer Organisationen. Erkennen wir sinnvolle Verbesserungen, so passen wir unsere bisherige Praxis der neu als sinnvoll oder notwendig erkannten Praxis an. Wir lernen reaktiv durch Anpassung.

Diese Art des Lernens ist im Bereich unserer fachlichen Kompetenzen auch erfolgreich. Wir sind jedoch auch darauf angewiesen, im Bereich der persönlichen, der sozialen und methodischen Kompetenzen zu lernen. Hier versagt das Lernen durch Anpassung nach meinen Erfahrungen aber sehr häufig.

Wenn wir hier eine nachhaltige Veränderung erreichen wollen, wenn wir auf eine tiefere Art und Weise lernen wollen, dann dürfen wir uns nicht auf die Veränderung unserer Praxis beschränken. Denn dann lernen wir nicht in einem tieferen Sinne, sondern ahmen nur Verhaltensweisen anderer nach. Entsprechen diese Verhaltensweisen nicht unseren Theorien, auf deren Grundlage wir unsere Praxis ausüben, tritt eine nachhaltige Verhaltensänderung nicht ein.

Wir werden durch eine Dienstanweisung über Kundenfreundlichkeit einfach nicht kundenfreundlicher. Unsere Kreativität erhöht sich nicht zwingend durch das Erlernen von Kreativitätstechniken, wenn wir nicht auch unsere Vorstellungen von Ordnung verändern. Der Besuch eines Seminars zum Zeitmanagement und die Benutzung eines Zeitplaners macht uns noch nicht zu effektiven Zeitmanagern.

Wir wissen sehr oft ganz genau wie es geht oder zumindest, wo es steht, wie es geht, nur ändert dieses Wissen nur selten unser Verhalten. Das Wissen darüber, dass Fliegen die sicherste Art der Fortbewegung ist, ändert nichts an einer bestehenden Flugangst. Das Wissen über die Gefährlichkeit des Rauchens führt nicht immer zu einer Verhaltensänderung. Die unserem Verhalten zugrundeliegenden Theorien hindern uns daran.

Ich nenne diese Theorien gerne handlungsleitende Überzeugungen, weil ich glaube, dass dieser Begriff aus sich selbst heraus erklärt, worum es geht: um Überzeugungen, die unsere Handlungen leiten. Peter Senge spricht in seinem Buch „Die fünfte Disziplin“, in dem er fünf grundlegende Prinzipien einer „Lernenden Organisation“ erklärt, in diesem Zusammenhang von „Mentalen Modellen“. Andere sprechen von „mentalen Landkarten“, nach denen wir unsere Handlungen ausrichten oder von Paradigmen.

Egal wie wir es nennen, wir verhalten uns nicht zufällig so, wie wir uns verhalten. Unseren Handlungen liegen Überzeugungen, mentale Modelle bzw. Landkarten oder Paradigmen zugrunde, die unser Verhalten steuern, unsere Handlungen leiten. Das Beispiel von der Vorstellung der Organisation als einer Maschine ist so eine handlungsleitende Überzeugung. Das Positive an diesen Überzeugungen ist, dass sie unseren Handlungs- und Verhaltensweisen Stabilität und Berechenbarkeit verleihen. Nicht ganz so positiv sind sie, wenn sie uns an dem Erlernen erwünschter Verhaltensweisen hindern.

Erst wenn wir beginnen, diese handlungsleitenden Überzeugungen zu untersuchen, wenn wir uns also vom Reich der Praxis in das Reich dieser Theorien wagen und die Tiefe des Problems, von der von Foerster spricht, nicht mehr ignorieren, haben wir eine Chance, die Sinnhaftigkeit dieser Überzeugungen zu überprüfen und neu zu entscheiden, welche Überzeugungen wir erhalten und welche wir durch neue ersetzen sollten.

Wir verfügen nicht nur über individuelle handlungsleitende Überzeugungen, sondern teilen viele solcher Überzeugungen mit anderen Organisationsmitgliedern. Wenn wir diese Überzeugungen die wir gemeinschaftlich durch Kommunikation erzeugt haben gemeinschaftlich durch Kommunikation überprüfen, erschaffen wir in unseren Organisationen eine neue Qualität des Lernens, das proaktive Veränderungslernen.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung in den beteiligten Ämtern lag die größte Chance, an die kollektiv geteilten handlungsleitenden Überzeugungen heranzukommen, in der Phase der Ursachenforschung. Dort, wo es in dieser Phase gelungen ist, die eine oder andere handlungsleitende Überzeugung aufzudecken (wozu zugegebenermaßen eine große Bereitschaft zur Offenheit gehört), sind nach meiner Überzeugung die größten Erfolge in der Entwicklung der Organisation eingetreten.

2.8. Glauben Sie mir kein Wort! Entscheiden Sie!

Diese kurze Darstellung einiger meiner Theorien zu Organisationen und dem Verhalten von Menschen in diesen Organisationen ist nichts anderes als ein Angebot zur Überprüfung meiner handlungsleitenden Überzeugungen durch Sie. Ich habe Sie Ihnen zugänglich gemacht, damit Sie in Ihren Überlegungen gestört werden, als Impuls zur Überprüfung Ihrer Vorstellungen. Ob Sie verwerfen oder aufgreifen, was Sie gelesen haben liegt an Ihnen.

Ich kann mir vorstellen, dass Sie zu einzelnen Aussagen entrüstet abwinken, Unverständnis zeigen, Bedenken erheben. Vielleicht stimmen Sie auch das eine oder andere Mal begeistert zu, fühlen sich bestätigt. Sie haben dabei zweierlei getan, zum einen meine handlungsleitenden Überzeugungen mit Ihren verglichen und sich dann,

zum zweiten, entschieden. Sie haben das getan, was immer in unseren Organisationen geschieht, vergleichen und entscheiden.

Es gibt bei allen gerade innerhalb von Organisationen subjektiv empfundenen Zwängen nach meiner Überzeugung nur einen Zwang, den Zwang, uns immer wieder neu zu entscheiden. (Wenn Sie wollen, können Sie sich statt für den Begriff Zwang auch für den Begriff Freiheit entscheiden.) Wenn Sie zur Kenntnis nehmen wollen, was die Kolleginnen und Kollegen in den Ämtern im Projekt K.I.L.O. herausgefunden haben, haben Sie die Freiheit, eine solche Entscheidung zu treffen.

Wenn Sie sich als Vorgesetzte oder Vorgesetzter dafür entscheiden, die Ihnen anvertraute Organisation durch Anordnungen wie eine Maschine zu steuern, nur zu, die überwiegende Auffassung gibt Ihnen das Recht dazu. Wenn Sie sich als Untergebene oder Untergebener dazu entscheiden, das als eine angemessene Art und Weise für den Umgang mit Ihnen anzusehen, niemand wird Sie daran hindern können. Sie werden Ihre guten Gründe dafür haben.

Sie können sich aber auch anders entscheiden, für den Weg in eine gemeinschaftliche selbstverantwortete Entwicklung in einer „Lernenden Organisation“. Dann sind allerdings einige Entscheidungen über die von Ihnen als praktisch oder passend angesehenen handlungsleitenden Überzeugungen fällig. Und die Entscheidung, diese individuellen Entscheidungen mit den anderen Menschen in Ihrer Organisation zu kommunizieren.

Organisationsentwicklung ist nichts weiter als das Angebot einer Methode, diese Kommunikation zu organisieren, um die angestrebte Entwicklung zu begründen. Es gäbe danach noch viel zu tun. Gerade für Vorgesetzte, die sich in der angestrebten „Lernenden Organisation“ den Ehrentitel „Führungspersönlichkeit“ wirklich verdienen könnten. Aber auch für Untergebene, die nicht mehr nur Mitarbeiter, sondern partnerschaftliche Mitglieder in diesem sozialen System werden könnten.

Wenn Sie sich für diesen Weg entscheiden, können Ihnen die Teilnehmer aus dem Projekt K.I.L.O. wertvolle Hinweise geben. Nur, seien Sie nicht zu ungeduldig. Sie haben Ihre Überzeugungen und Verhaltensweisen mühselig in vielen Jahren erlernt. Es ist nicht zu erwarten, dass die Zeit, um sie zu verlernen, kürzer sein sollte.

Und für die Bescheidwiser, Hierarchien und Ordnungsmenschen sollte dies ein Trost sein. Ihre Zeit ist noch lange nicht vorbei. Es ist immer noch so, wie Max Weber es 1924 bereits wahrgenommen hat:

"Dass die Welt nichts weiter als solche Ordnungsmenschen kennt, in dieser Entwicklung sind wir ohnehin begriffen und die zentrale Frage ist also nicht, wie wir das noch weiter fördern und beschleunigen, sondern was wir dieser Maschinerie entgegenzusetzen haben, um den Rest des Menschentums freizuhalten von dieser Parzellierung der Seele, von dieser Alleinherrschaft bürokratischer Lebensideale."