

“Die lebendige Organisation”

von Josef Mikus

Wachstum ist nicht alles, auch nicht für Organisationen. Viel entscheidender ist, dass Organisationen lebendig bleiben. Lebendig heißt, offen bleiben für die Umwelt und deren Veränderung, aber auch offen bleiben für organisationsinterne, überlebenswichtige Veränderungsnotwendigkeiten. Viele Organisationen existieren zwar noch, aber sind kaum mehr veränderungsfähig und in ständiger Gefahr, sich aufzulösen oder aufgelöst zu werden. Sie haben sich überlebt.

Es gibt viele Gründe, warum Organisationen sich überleben. Es beginnt mit Verkrustung, mit Erstarrung, mit Überregelung und Unter- oder Überorganisation. Die Folgen sind Verlust von innerer Transparenz und Kommunikation und von Kreativität und Initiative. Stattdessen beherrschen die „do´s and don`ts“ das Feld. Oft ist es ein wirtschaftlicher Erfolg, der länger anhält und Änderungen blockiert. Über kleinteilige, sehr quantitativ orientierte Ziele und enge Controllingmaschinen wird nun versucht, die Organisation in der Spur zu halten. Aber das Leben in der Organisation erstickt. Erfolg ist schön, aber er verleitet auch zum „weiter so“ und verhindert das überlebensnotwendige Lernen. Er vermittelt trügerische Sicherheit, im Großen wie im Kleinen. Anschaulich wurde das von Nassim Nicholas Taleb in seinem Bestseller vom schwarzen Schwan(*) beschrieben. Irgendwann taucht dann aber doch das Unerwartete auf und fegt die bisher herrschenden „Meinungen von den Dingen“ (Epiktet) hinweg. Die Welt ist eben nicht statisch.

Andere Ursachen für Lernblockaden in Unternehmen sind falsche Weichenstellungen infolge von zu wenig Sensibilität für das, was sich ändert, was Neues kommt. Oft liegen die Gründe auch am Starrsinn bzw. Rechthaben wollen einiger Verantwortlicher. Sensoren, die neue technische oder gesellschaftliche Impulse erspüren könnten, finden wenig Beachtung. Festhalten an gewonnenen Macht- und Einflusspositionen verhindern die Möglichkeit zum Umdenken und zur Neuorientierung. Dazu kommt dann oft noch der Wunsch nach noch mehr Einfluss, nach mehr Wachstum und Größe, der oft nur das eigene Ego befriedigen soll. Nicht zwangsläufig aber überleben die Größten oder Schnellsten, sondern es sind heute eher die Fittesten und Lernfähigsten. Der Grundsatz „Survival of the fittest“ gilt für mich nicht nur in der Biologie, sondern besonders im sozialen Bereich und insbesondere für Organisationen und Betriebe. Für mich stellt sich aus diesen Überlegungen heraus die Frage, wie Lernen in der Organisation funktioniert und vor allem auch, wie eine Organisation lernen kann. Wir leben in Organisationen zwar immer als unverwechselbare, individuelle Einzelne mit unserer eigenen Erfahrungs- und Lerngeschichte. Aber Organisationen bestehen nicht aus der Summe vom Einzelnen, sondern werden durch das „Zwischen“ konstituiert (Sonja Radatz **).

Das „Zwischen“, nämlich Gefühle, Interaktionen, Werte und Regeln macht das Wesen der Organisation aus und lässt die Struktur entstehen. Echtes Lernen in der Organisation kann nur über das „Zwischen“ entstehen. Lernen als gemeinsamer Prozess führt Teams, Gruppen, Abteilungen und Bereiche zur weiteren Entwicklung.

Lernen heißt nicht nur auf Veränderungsimpulse von „Außen“ zu reagieren und sich diesem Druck anzupassen. Jede Organisation hat in erster Linie ihre eigene innere Welt von Vorstellungen, Meinungen, Werten, Subsystemen, Prozessen und Regelungen. Diese innere Welt einer Organisation muss sehr lebendig sein und bleiben. Nur dann kann sie immer wieder Neues entwickeln und Veränderungen schaffen – oder aber auch verkrusten. Lernen heißt Neues entstehen lassen, neue Ideen zulassen und fördern. Heißt voranschreiten, um zu überleben.

Was man begreifen muss, ist, dass die äußere Welt von Organisationen wieder Organisationen oder organisationale Strukturen sind, in denen unsere Organisationen eingebettet sind, mit denen sie in Beziehung stehen, ohne Unter- und Überordnung (Radatz hat dafür den sperrigen Begriff der Heterarchie aus der Systemtheorie von Forster entliehen). In und durch dieses Beziehungsgeflecht entsteht immer wieder Neues. Es ist ein lebendiger und spontaner Prozess.

Leider funktioniert Lernen oft noch nach einem Modell, wie es Otto Scharmer in seinem Buch Theorie U (***) beschrieben hat: Es kommt etwas auf uns zu und wir begegnen ihm mit einem „downloading“ aus Vorstellungen, Muster, Erfahrungen, Normen, die wir in der Vergangenheit gelernt und die wir mitgenommen haben; sie waren ja früher durchaus erfolgreich. Das gilt für uns als Personen, das gilt aber auch in Gruppen und Organisationen. Nur, mit diesem „Download“ werden wir dem Wandel, den Veränderungserfordernissen und dem hereinbrechenden Neuen nicht mehr gerecht. „Wir haben unsere Erfahrungen gemacht“. Ja, dieser Satz gilt, freilich aber nur für lineare Systeme. Die Systemtheoretiker würden sagen, für kybernetische Systeme erster Ordnung, wo jeder Steuerungseingriff auch ein genau erwartbares Ergebnis bringt. Für komplexere Systeme mit vielfältigen Rückkopplungsschleifen gilt das leider nicht mehr. Vielfach hat man versucht, Organisationen so zu bauen, dass dieses einlinige Steuern funktioniert. Für Fließband und Serienfertigung hat auch einigermaßen funktioniert, was F. Taylor und andere entwickelt haben. In dynamischerem Umfeld braucht es jedoch andere, lernoffenere Systeme. Auch hier ist Erfahrung und Erfahrungslernen wichtig. Aber die Reflexion über Erfahrung und Erfahrungslernen und dessen Stellenwert ist entscheidend. Damit einhergehen muss Loslassen- können von Denkgewohnheiten und vermeintlich bewährten Mustern, letztlich von einem unreflektierten Downloading. Otto Scharmer spricht vom „presencing“. Er meint damit das Öffnen von Denken, Fühlen und Willen als Voraussetzung für Lernen in Organisationen und von Organisationen. Lernen in dieser Perspektive heißt, den Blick zu bekommen für das Neue, das entstehen kann, und sehen, was sich herausbilden könnte. Lernen bedeutet, Raum dafür zu geben und nicht alles glatt zu bügeln. Es bedeutet auch ausprobieren, und es schließt Risiken und Scheitern können nicht aus. Mut und Gelassenheit gehören dazu. Eigentlich ist so zu lernen nicht etwas gänzlich Neues, denn es passiert ja immer, wenn man es nur zulässt. Wenn man es nicht lässt, geschieht es oft genug „subversiv“ und bahnt sich so seinen Platz. Aber, wenn es immer wieder unterdrückt wird, führt es zu Resignation, innerer Kündigung und der anfangs genannten Erstarrung des Systems. Was können wir tun? Entscheidend ist, dass Organisationen lernen, fit zu werden als lernende Systeme. Das gelingt nicht, wenn Experten wie durch ein Guckloch von außen her das System beobachten (Radatz) und tolle Expertisen abgeben. Natürlich kann ein System

damit Steuerungsimpulse bekommen, aber ein lernendes System wird es so nicht. Wir setzen darauf, dass betriebliche Organisationen von innen her lernfähig sind und lernen können. Dazu ist es aber sehr hilfreich, wenn im Unternehmen Kräfte gestärkt werden und sie Erfahrungen sammeln können, die das Lernen in der Organisation und das Lernen der Organisation fördern helfen, beschleunigen und stabilisieren.

(*) Nassim Nicholas Taleb, Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse. 2008

(**) Sonja Radatz, Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement. 2009

(***) Otto Scharmer, Theorie U. Von der Zukunft her führen. 2009