

Gedanken zu Möglichkeiten der Dynamisierung von Wandel in Organisationen

J. HIPPE & B. SCHMID

1. Die Bedeutung von Theorien der Selbstorganisation

Zur Beschreibung von Veränderungen in Organisationen werden in neuester Zeit zunehmend Theorien der Selbstorganisation herangezogen (KRUSE 1997). Phänomene werden dabei als eingebunden in komplexe, rückgekoppelte Netzwerke, d.h. als nicht-lineare, dynamische Systeme verstanden. Veränderungen werden beschrieben als Übergänge von einem Strukturzustand in einen anderen (sog. Phasenübergänge), die stets durch einen instabilen (chaotischen) Übergang gekennzeichnet sind.

Eine umfassende Theorie zur Beschreibung von Bedingungen und Dynamiken solcher Übergänge von einer Ordnung in eine andere ist die *Synergetik* oder die Lehre vom Zusammenwirken von HAKEN (1981). Entwickelt für die Beschreibung von Vorgängen in der Natur, wird die Konzeption zunehmend auch auf die Analyse in human- und sozialwissenschaftlichen Bereichen angewendet (vgl. KRIZ 1997).

Nach diesem Modell führt die kontinuierliche Änderung von (keineswegs beliebigen) Randbedingungen in diskontinuierlichen Sprüngen zu einer neuen Struktur. Das System kippt an einem kritischen Punkt spontan aus einem ungeordneten Zustand in einen geordneten oder von einem geordneten in einen anderen geordneten Zustand. Daß dieser Übergang ohne ordnende Kraft, die auf das System einwirkt, vonstatten geht, erscheint intuitiv nicht plausibel. Anhand einer Vielzahl von Beispielen aus den Bereichen der Physik, Chemie und Biologie läßt sich aber zeigen, daß spontane Ordnungsbildung in komplexen Systemen entstehen kann, ohne daß eine ordnende Kraft von außen identifiziert werden kann (KRIZ 1997).

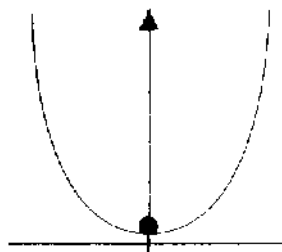
Jedes Teilelement trägt dabei zirkulär-kausal einerseits zur Gesamtdynamik des Systems bei, wird aber andererseits durch diese in seiner Dynamik bestimmt (sog. *slaving-Prinzip*). D.h. daß beispielsweise Organisationskultur durch die beteiligten Menschen erzeugt wird, diese aber gleichzeitig von der Organisationskultur beeinflusst oder bestimmt sind.

Wesentlich ist auch die *Nichtlinearität* des Zusammenhangs zwischen der Veränderung der Umgebungsbedingungen und der des Systems. Je nach Systemzustand (d.h. der bisherigen Geschichte des Systems) können große Umgebungsveränderungen ggf. überhaupt nichts bewirken, während andererseits minimale Einflüsse große Veränderungen auslösen können. D.h. die klassische Regel, daß große Wir-

kungen auf große Ursachen zurückgehen, gilt in dynamisch-komplexen Systemen nicht.

Die Synergetik legt eine kritische Instabilität des Systems als Voraussetzung für eine Neuordnung nahe. Das heißt, die bisherige Ordnung muß hinreichend verstörbar sein (sich desintegrieren lassen), um neuen Formen der Ordnung Platz zu machen. Bevor beispielsweise meine Art ,Tennis zu spielen, einen Sprung auf eine neue qualitativ höhere Ebene machen kann, destabilisiert sich meine bisherige Art zu spielen. In der Phase kurz vor dem Übergang ist mein Tennisspiel also deutlich schlechter als mit der bis dahin funktionalen alten Form. Die Elemente sind desintegriert, nichts paßt mehr zusammen. Sprunghaft integrieren sich die Elemente dann auf neuem Niveau.

Zur Beschreibung von Phasenübergängen in komplexen Systemen verwendet HAKEN die Metapher einer Kugel, die sich in der Landschaft mehr oder weniger ausgeprägter Täler und Hügel bewegt. Befindet sich die Kugel in einem Tal, beschreibt dies einen stabilen Ordnungszustand. Die Wirkungen einer Ablenkung der Kugel aus der Gleichgewichtslage führen zu keiner Änderung der Ordnungslage (Abb. 1). Der spontane Übergang von einem Tal zu einem anderen ist gebunden an eine Verflachung des Tals. Die Kugel braucht dann länger, um sich wieder auf dem tiefsten Punkt zu stabilisieren (Abb. 3). Bei maximaler Instabilität, d.h. auf der Höhe zwischen zwei Tälern, reichen kleinste Bewegungen aus, um entscheidende Veränderungen zu bewirken. Das Verhalten der Kugel wird daher unbestimmbar. Welcher neue stabile Zustand (Attraktor) erreicht wird, hängt von prinzipiell nicht eindeutig bestimmbar



Kräften ab (Abb. 2).

Abb. 1: stabiles Gleichgewicht

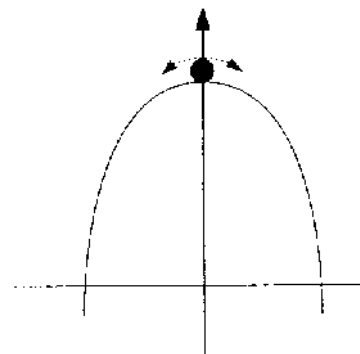


Abb. 2: instabiles Gleichgewicht

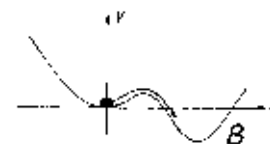
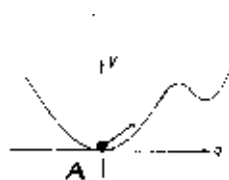
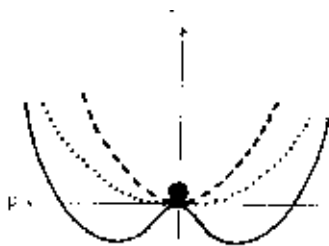


Abb. 3: Ordnungsübergänge durch Veränderung der Potentiallandschaften

Ein weiterer Aspekt des Modells ist, daß dem System keine beliebigen Strukturen aufgezwungen werden können. Vielmehr ist es nur möglich, das System zur Bildung ihm inhärenter Ordnungen zu veranlassen. Da das System grundsätzlich eine Phase der (chaotischen) Instabilität durchläuft, hat es in der Regel mehrere „Wahl“- Möglichkeiten, welche inhärente Lösungsmöglichkeit (=stabile Struktur) es aufsucht. Diese sind zwar nicht deterministisch vorhersagbar, bei guter Systemkenntnis ist aber die Unterstützung einer inhärenten Struktur möglich. Diese Grundprinzipien machen deutlich, daß die Synergetik als Selbstorganisationstheorie für lernende Organisationen recht adäquat ist.

Als weitere bedeutsame Selbstorganisationstheorie zur Beschreibung von Wandel in Organisationen kann die für die Psychotherapie entwickelte „personenzentrierte Systemtheorie“ von KRIZ (1994) beschrieben werden. Das zentrale Anliegen dieses Modells ist die Einsicht, daß jede Interaktionsstruktur in ihrer Dynamik stets das Nadelöhr individueller Verstehens- und Sinnprozesse durchlaufen muß. Kommunikationen schließen nicht wie bei LUHMANN (1984) an Kommunikationen an, sondern dazwischen steht immer ein Mensch, der die erste Kommunikation mit Verstehen und Sinn füllen muß, bevor er dann als Äußerung die zweite beobachtbare Kommunikation erzeugt. D.h. für die Selbstorganisation von Interaktionsmustern einer Organisation sind die kognitiv-emotionalen Sinnstrukturen jedes Beteiligten wesentlich – und umgekehrt. Beide Selbstorganisationsprozesse sind miteinander verbunden. Die personenzentrierte Systemtheorie legt aus diesen Gründen besonderes Augenmerk auf die Entstehung von Sinnattraktoren, d.h. die Entstehung und Veränderung von Sinnstrukturen in Koevolution mit Interaktionen. Interaktionsmuster hängen stark von solchen Sinnattraktoren ab und umgekehrt.

2. Konsequenzen für die Konzeption von Wandel in Organisationen

Welche Folgerungen lassen sich aus diesen Modellen für die Veränderung von Organisationen ableiten?

Zunächst wird deutlich, 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, Umstrukturierungen oder personelle Entscheidungen provoziert. Diese Faktoren, die geeignet sind kritische Instabilitäten zu erzeugen, wollen wir im folgenden *Treibsätze* für Veränderung nennen.

Schulung und Bildung können für Veränderungsprozesse nach diesem Modell eine wichtige Rolle spielen, indem sie die Selbstorganisationsprozesse, die durch Treibsätze ausgelöst werden begleiten, und auf einen guten Weg bringen. Sie reichen

www.systemische-professionalitaet.de

info@systemische-professionalitaet.de

aber in stabilen Systemen nicht aus, wesentliche Strukturveränderungen anzustoßen. D.h. was verändert wird und daß verändert wird, hängt von den Treibsätzen ab. Die dadurch ausgelösten Wandlungsprozesse sind aber relativ unspezifisch in ihrer Richtung. Schulung und Bildung können hier die ballistische Bahn der Treibsätze beeinflussen und in gute Richtungen lenken.

Beispiel: Der Leiter einer Weiterbildungsabteilung beginnt einen Coachingprozess, weil er unzufrieden ist mit den Entwicklungsmöglichkeiten in seinem Unternehmen. Er hat seine kleine Abteilung bisher kollegial geführt und war vornehmlich als Berater im Unternehmen unterwegs. Jetzt wird er zunehmend unzufrieden mit beraterischen Einflußfaktoren und möchte mehr Macht und Verantwortung. Im Coaching werden verschiedene Szenarien der Entwicklung und damit einhergehende Veränderungen des Selbstverständnisses erarbeitet. Ein konkreter Entwicklungsschub ergibt sich aber erst, als er zwei neue aufstrebende Mitarbeiter bekommt und bemerkt, daß die alte Rolle des kollegialen Beraters nicht länger zu halten ist. Die jungen Mitarbeiter sind in Sachen Beratung engagiert und "erschreckend" kompetent und konkurrieren mit ihm auf dem internen Markt. Zudem fordern sie ihn in seiner Führungsverantwortung, so daß er nach und nach Leitungsfunktion in der Abteilung übernimmt und altersgemäße Formen der Beratung entwickelt.

Bezogen auf die Selbstorganisationsprozesse von Menschen läßt sich sagen, daß Treibsätze dazu beitragen, Wirklichkeitsgewohnheiten zu verstören. Sie merken, etwas ist anders geworden und ich muß meine Welt neu konstruieren. Schulung und Bildung können Menschen darin unterstützen, Orientierung und Sinn in der neuen Wirklichkeit zu finden, und damit dazu beitragen, daß die neue Ordnung sich durch den Beitrag der Menschen stabilisiert.

Dabei gilt es nach dem Modell der personenzentrierten Systemtheorie besonders, die Sinn- und Verstehensprozesse der beteiligten Menschen zu berücksichtigen. Neben der Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Organisationsidentität können dabei besonders die Lebensmythologien oder Sinnerzählungen der beteiligten Menschen wichtige Sinnattraktoren sein. Die Klärung und Läuterung von persönlichen Mythologien kann zum einen Beitrag zur Verstörung eines dysfunktionalen Zusammenspiels auf der Interaktionsebene sein. Zum anderen ist deren Berücksichtigung wichtig um vorzubereiten, daß neue Ordnungen entstehen, die vielschichtig sind und möglichst vielen beteiligten Menschen Sinn machen (vgl. den Begriff des "lifespender value" in SCHMID 1997). Von optimalen neuen Ordnungen kann demnach dann gesprochen werden, wenn für die Organisation *oder* nur für die Menschen Sinnentwicklung entsteht. Wenn sie nur für die Organisation *oder* nur für die Menschen Sinn macht, ist die Wahrscheinlichkeit gering, daß die neue Ordnung trägt.

3. Zusammenfassung

Es wird deutlich, daß die Beweglichkeit von Organisationen von deren Systemzustand abhängt. Manche Organisationen sind so beweglich, daß über eine Veränderung der Lebensmythologie der beteiligten Menschen neue Ordnungen entstehen. Manche Systeme müssen auf der strukturellen Ebene einen Schicksalsschlag erleiden. In der Praxis ist allerdings zu beobachten, daß die Veränderungen oft schlecht vorbereitet sind und daher wenig sinnvolle neue Ordnungen entstehen. Die Ergeb-

www.systemische-professionalitaet.de

info@systemische-professionalitaet.de

nisse sind dann zufällig oder destruktiv. Oft wird dann versucht, im selben Modus weiterzumachen und Umorganisation an Umorganisation zu reihen, ohne sich Vorstellungen von sinnvollen Kulturentwicklungen gemacht zu haben. Bildung und Beratung können hier die Funktion übernehmen, sinnträchtige Ordnung (Kultur) zu entwickeln, um vorbereitet zu sein, wenn die Organisation kritische Instabilitäten erreicht. D.h. Bildung und Personalentwicklung können Netze flicken, um vorbereitet zu sein, wenn von irgendwoher der große Fisch kommt. Bevor die Netze geflickt sind, sollte der Fisch aber auch möglichst nicht auftauchen. Ohne gut funktionierende Netze ist kein erfolgreicher Fang zu erwarten. Sind die Netze dann geflickt, hilft es allerdings auch nicht die Flotte loszuschicken, solange der Fisch nicht erscheint, weil dadurch nur unnötig Kräfte vergeudet werden. Übersetzt auf Organisationen bedeutet dies, daß sich in diesem Fall zunächst Gewichte verschieben müssen, damit Bewegung entstehen kann. Wenn es sich dann bewegt, kann aber viel getan werden, daß die beteiligten Menschen das mit Sinn füllen können, was sich bewegt oder wohin es sich bewegt.

Literatur

HAKEN, HERMANN (1981). Erfolgsgeheimnisse der Natur. Synergetik: Die Lehre vom Zusammenwirken. Frankfurt/M. Ullstein.

KRIZ, JÜRGEN (1997). Systemtheorie - Eine Einführung für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Facultas. Wien.

KRUSE, PETER (1997). Selbstorganisationskonzepte in der Unternehmensführung. In SCHIEPECK, G. & TSCHACHER, W. (Hg.). Synergetik in Psychologie und Psychiatrie, S. 308-325. Braunschweig. Vieweg

LUHMANN, NIKLAS (1984). Soziale Systeme - Grundrisse einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Taschenbuchverlag. Frankfurt/M.

SCHMID, BERND (1997). „Hat die Personalarbeit den Menschen aus den Augen verloren?“. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 4/97, S. 180-193.