



nach: Fritjof CAPRA
Verborgene Zusammenhänge

ORGANISATORISCHES LERNEN



F: Warum ist Verändern, Anpassen und kreatives Entwickeln unumgänglich?

A : Um das globale Ziel einer nachhaltigen Gesellschaft zu erreichen.

F: Warum stößt dieser Umwandlungsprozess von Organisationen in der täglichen Realität nicht nur bei Gewinn orientierten Unternehmen, sondern auch bei sozialen Institutionen auf große Hindernisse?

A: Der Grund liegt in der Doppelnatur von Organisationen, als juristische und wirtschaftliche Gemeinschaften einerseits und als Gemeinschaft von Menschen andererseits. Organisationen dienen ganz bestimmten Zwecken, wie etwa im Fall Schule

erzieherisch zu wirken und Wissen zu vermitteln, sind aber gleichzeitig Gemeinschaften von Menschen, die miteinander interagieren und damit eine ganz spezifische Dynamik entwickeln, die niemals genau prognostizierbar ist.

F: Sind Organisationen planbar und stabil? Oder sind sie als lebende Gemeinschaften ständigen natürlichen Veränderungsprozessen unterworfen?

A: Sie sind nicht wirklich planbar. Die Veränderungsprozesse unterscheiden sich aber deutlich von den Veränderungen, die von oben angeordnet werden. Letzteren versuchen sich Menschen in allen Organisationen, also auch in Schulen, vielfach heimlich oder offen durch „Dienst nach Vorschrift“ zu widersetzen. Aus organisationstheoretischer Sicht ist dieser innewohnende Widerstand psychologisch damit zu erklären, dass es Menschen eben ablehnen, nur als Rädchen im Getriebe gesehen zu werden. Bei allen Veränderungsprozessen gilt es dies mit zu bedenken.

F: Gibt es in Organisationen wie jedem lebenden System natürliche Veränderungsprozesse?

A: Ja, dies ist unbestritten. Zunächst ist es für Führungskräfte aber entscheidend, diese natürlichen Veränderungsprozesse zu verstehen. Erst danach können organisatorische Veränderungen mit Hilfe der dem System innewohnenden Vielfalt und Kreativität geplant und umgesetzt werden. Fritjof Capra schreibt in seinem exzellenten Buch über die verborgenen Zusammenhänge in Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft: „*Das Leben zu verstehen heißt, seine immanenten Veränderungsprozesse zu verstehen.*“

F: Wie sieht das theoretische Modell einer Organisation aus?

A: Die ist am leichtesten durch entsprechende Metaphern zu beschreiben: Die Organisation als Maschine verglichen mit der Organisation als Organismus. Entsprechend der klassischen Managementtheorie sind alle Organisationen sehr präzise ineinander greifende „Maschinenteile“, etwa in den Bereichen Personal, Finanzen, Produktion, Marketing. Wird an einem Rädchen gedreht, verändert sich automatisch der Richtungsablauf des Gesamten. Der Manager ist in diesem Bild der Arbeitsplaner, der Denker, der Arbeiter oder Angestellte führt die Anweisungen kritiklos durch. Die gesamte Organisation gehört Menschen außerhalb des Systems, die frei in ihrer Entscheidung sind, das Unternehmen zu kaufen oder zu verkaufen, oder jede gewünschte Veränderung vorzunehmen.



nach: Fritjof CAPRA
Verborgene Zusammenhänge

ORGANISATORISCHES LERNEN

F: Wie wird das Maschinenmodell gemanagt?

A: Im Maschinenmodell führt strenge Kontrolle zu effizienten Abläufen. Regelmäßige Wartung und Erneuerung von außen sind notwendig. Um dies zu gewährleisten, ist die gesamte Struktur extrem hierarchisch aufgebaut. Da Veränderungen aus dem System von innen heraus nicht möglich sind, gibt es auch keine flexiblen Anpassungen, kein Lernen und keine selbständige Entwicklung. In einem schnelllebigem, am Wissen orientierten Umfeld ist, so scheint es jedoch, eine rein mechanisch geführte Organisation kaum überlebensfähig.
Stichwort: Job.

F: Welche Merkmale hat das Organismus-Modell?

A: Sehen wir dagegen eine Organisation, zum Beispiel die Schule, als lebenden Organismus, dann wird auf philosophischer Ebene bereits die Eigentumsfrage problematisch. Was ist aber das Schlüsselwort zum Verständnis von „organisatorischem Lernen“? Allen organisationstheoretischen Erkenntnissen zu Folge haben wir es mit Netzbildung zu tun. Die Dynamik einer modernen Gesellschaft, die Weiterentwicklung jeder am Wissen orientierten Organisation wird ganz entscheidend durch die Bildung von Wissen in sozialen Netzwerken geprägt. Außerdem führt die Fähigkeit des Lebens, sich selbst zu regenerieren, sich auf natürliche Weise zu verändern, zu einer dem Maschinenmodell völlig unterschiedlichen Managementtheorie. *Stichwort: Arbeit.*

F: Welches Modell ist erfolgreicher?

A: Wissenschaftliche Untersuchungen zur Langlebigkeit von Unternehmen haben gezeigt, dass zwei Schlüsselmerkmale niemals fehlen dürfen. Einerseits müssen ein starkes Gemeinschaftsgefühl, eine kollektive Identität, sowie gemeinsame Werte vorhanden sein, das heißt eine Überlagerung der Ziele der Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation. Andererseits ist eine starke Offenheit gegenüber neuen Strömungen von außen, eine hohe Toleranzschwelle hinsichtlich der Aufnahme neuer Ideen wie auch neuer Mitarbeiter charakteristisch. *Lebende Organisationen haben offenkundig die Fähigkeit zu lernen und sich den neuen Umständen anzupassen.*

F: Wie sieht die heutige zentrale Managementaufgabe aus?

A: Sie besteht darin, die beiden oben genannten Aspekte von Organisationen gewinnbringend miteinander zu verbinden. Denn klar ist, dass wir grundsätzlich beide Formen einer Organisationsstruktur brauchen. Eine hohe Qualität wird bei entsprechender Gewichtung fast zwangsläufig die Folge sein.