

Gestaltung als Kennzeichen systemischer Organisationsentwicklung

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum
Systemischen Coach bei InKonstellation

Von Paul Endres

04.02.2021

1. Die Gestaltung von Schranken: Wie Menschen sich selbst ihre Umwelten schaffen	3
2. Gestalten als Kennzeichen des Organisierens	3
2.1. Grundzüge der Organisationstheorie Karl Weicks	4
2.1.1. Organisation als natürliche Auslese.....	5
2.1.1.1. Ökologischer Wandel.....	5
2.1.1.2. Gestaltung	5
2.1.1.3. Selektion und Retention.....	6
2.1.2. Gestaltung im Kontext der Organisationstheorie	6
2.2. Gestaltung von Scharaden als Beispiel für ein gestaltendes Organisieren.....	7
2.3. Potentiale und Gefahren eines gestaltenden Organisierens	8
2.3.1. Gestaltung als Reduktion von Komplexität (Einklammerung).....	8
2.3.2. Gestaltung als Self-fulfilling-Prophecy.....	9
3. Fazit und Relevanz für aktuelle Herausforderungen in der Organisationsentwicklung....	10
4. Literaturverzeichnis	12

1. Die Gestaltung von Schranken: Wie Menschen sich selbst ihre Umwelten schaffen

1967 stellte Harold Garfinkel, Professor für Soziologie an der University of California, seinen Studenten eine Aufgabe, mit der er ein Phänomen zwischenmenschlicher Verhaltensweisen untersuchen wollte, das Karl Weick einige Jahre später zu der Vermutung veranlassen sollten, dass „Manager oft viel weniger über ihre Umwelten und Organisationen wissen, als sie annehmen.“ (Weick, 1985, S. 218) Die Studenten bekamen den Auftrag, in Kaufhäuser zu gehen und dort mit dem Verkäufer eine Verhandlung über den ausgeschriebenen Warenpreis zu beginnen. Schon damals war es in Großhandlungen unüblich, über den Preis eines Artikels zu feilschen, es galt das unausgesprochene Gesetz der Listenpreise, das den Waren Festpreise zuschrieb und von den meisten Käufern anstandslos akzeptiert wurde. Was für die Studenten als eine Überwindung zum Konventionsbruch begann, entpuppte sich als ein Experiment mit überraschendem Ergebnis: obwohl sich viele Verkäufer erstaunt zeigten, konnte doch in vielen Fällen ein Rabatt ausgehandelt und der Artikel zu einem günstigeren Preis erworben werden. Die Listenpreisregel schien nur deshalb in Kraft zu sein, weil jedermann erwartete, dass sie befolgt wird und niemand sie infrage stellte. Damit bestätigte sich Garfinkels Vermutung, die ihn zu seinem Experiment veranlasst hatte: auf Grundlage von vermiedenen Tests (in diesem Fall der Versuch, einen Preisnachlass auszuhandeln), gestalten sich Menschen häufig Umwelten, die ihr Handeln erheblich einschränken. Garfinkel beobachtete, dass Menschen ihre Untätigkeit häufig dadurch rechtfertigen, dass sie in ihrer Fantasie Zwänge und Schranken aufbauen, die ihr Handeln verhindern. „Diese Zwänge und Schranken werden dann zu bedeutsamen „Dingen“ in der Umwelt“ (Weick, 1985, S. 215) und begrenzen als selbstauferlegte Einschränkungen der Wahlmöglichkeiten menschliche Verhaltensweisen. Zudem schien dieser Effekt durch eine pluralistische Ignoranz zunehmend verstärkt zu werden: indem Personen sich gegenseitig beim Vermeiden von bestimmten Vorgehensweisen beobachteten, schlossen sie offenbar daraus, dass diese Vorsicht durch „reale“ Gefahren in der Umwelt begründet sei und vermieden diese Handlungen und ihre mutmaßliche Konsequenzen selbst. Letztendlich glaubten alle mehr über etwas zu wissen, das keiner von ihnen unmittelbar erfahren hatte. (Vgl. Garfinkel, 1962)

2. Gestalten als Kennzeichen des Organisierens

Diese Entdeckung Garfinkels, veranlassten Karl Weick zu der Überlegung, dass auch die Substanz interdependenter Organisationen zu einem großen Teil aus „unechtem, auf vermiedenen Tests beruhendem Wissen“ bestehen könnte. So vermutete er, dass Mitglieder von Organisationen oft viel weniger über ihre unmittelbare Umwelt wissen, als sie es glauben, „da sie unbewusst und insgeheim miteinander übereingekommen sind, Tests zu vermeiden“ (Weick, 1985, S. 218). Das würde bedeuteten, dass Organisationen ihre Umwelt nicht objektiv wahrnehmen und dabei kausal auf empirische Inputs reagieren, sondern (oft unbewusst) selbst entscheiden, mit welchem Weltbild sie ihre Organisation konfrontieren. Mit dieser Idee regt Weick nicht nur an, standardisierte Organisationsabläufe zu überdenken, sondern liefert auch den Anlass, die Definition des Organisationsbegriffs um ein wesentliches Kennzeichen zu erweitern. Seinem Verständnis nach kennzeichnet sich das Organisieren vor allem durch einen konstruktivistischen Prozess sozialer Konsensbildung, in dem sich die Organisationsmitglieder darüber einigen, was Illusion und was Wirklichkeit ist. Damit ist für Weick der Vorgang des Gestaltens, eines der wichtigsten Attribute des Organisierens. Erst durch einen kollektiven schöpferischen Akt sind Organisationen seiner Meinung nach überhaupt in der Lage, Umwelteindrücke

zu verarbeiten und in verwertbare Informationen umzuwandeln. Doch wie ist diese besondere Definition Weicks zu verstehen? Welche Implikationen ergeben sich für das Verständnis des Organisierens aus diesem konstruktivistischen Blickwinkel? Welche Vorteile bieten sich einer Organisation, die sich ihre eigene Umwelt erschafft? Und welche Gefahren lauern hinter scheinbar reibungslosen Problemlösungsmethoden, über die Organisationen ihr Weltbild definieren? Diesen Fragen soll in der vorliegenden Arbeit nachgegangen werden, indem das weicksche Verständnis eines gestaltenden Organisierens genauer erläutert, und anhand von Beispielen veranschaulicht werden soll. Außerdem sollen Potentiale und Möglichkeiten aufgezeigt werden, die sich für Organisationen ergeben, die sich ihrer gestaltenden Funktion bewusst sind, während gleichzeitig die Gefahren und Risiken untersucht werden, die solchen Organisationen drohen, die dieses besondere Kennzeichen ihrer Tätigkeit ignorieren. In einer abschließenden Betrachtung sollen zuletzt die Ergebnisse dieser Analyse in einer persönlichen Stellungnahme reflektiert und in praktischen Bezug zur alltäglichen Arbeitswelt einer Organisation gesetzt werden.

2.1. Grundzüge der Organisationstheorie Karl Weicks

Um näher auf die Rolle des Gestaltens im Kontext des Organisierens eingehen zu können, soll hier zunächst eine kurze Einführung in die Organisationstheorie im Sinne Karl Weicks gegeben werden. Dieser definiert den Prozess des Organisierens als „durch Konsens gültig gemachte Grammatik für die Reduktion von Mehrdeutigkeit, mittels bewusst ineinander greifender Handlungen“ (Weick, 1985, S. 11). Er beschreibt damit einen gemeinschaftlichen Vorgang, in dem eine Vielzahl von Menschen mithilfe tradierter sozialer Mechanismen versuchen, die Komplexität eines mehrdeutigen Inputs so weit zu reduzieren, dass auf der Basis eines allgemeinen Konsens gemeinsam gearbeitet werden kann. Das Ziel jedes Organisierens ist also ein „tragfähiges Sicherheitsniveau“, (Weick, 1985, S. 15) auf dessen Grundlage der Aufbau komplexer arbeitsteiliger Prozesse möglich wird. Ausgelöst werden solche sozialen Prozesse nach Karl Weick immer durch einen „Mehrdeutigen Input“ (Weick, 1985, S. 12), also ein Vorkommnis, das einen Unterschied, eine Diskontinuität gegenüber bisherigem bedeutet. Solange nämlich alles reibungslos abläuft, muss die Organisation sich nicht um Sinngebung bemühen, da jede Eingangsgröße wie gewohnt mittels Programmen und Kommunikationsstrukturen verarbeitet werden kann. Erst eine Abweichung von der vorhergedeuteten Wirklichkeit (die hier später als „ökologischer Wandel“ bezeichnet werden soll), setzt gemeinsame Versuche der Sinngebung in Gang und stellt damit den Anlass des Organisierens dar. Ist die Organisation dann auf solch einen mehrdeutigen Input aufmerksam geworden, wird ein Prozess in Gang gesetzt, dessen Grundbausteine Karl Weick als „Doppelte Interakte“ bezeichnet. Damit beschreibt er ineinandergreifende Verhaltensweisen, von mehreren Personen, die untereinander zirkulär verbunden sind. Die Erwartung, wie eine andere Person auf das eigene Verhalten reagiert, wird damit in die Verhaltensabsichten mit einbezogen, sodass wechselseitige Abhängigkeiten entstehen. Mithilfe „systematischer Zusammenstellungen von Regeln und Konventionen“ (auch: „Ursachenkarten“), (Weick, 1985, S. ebd.) werden diese zirkulären Folgen ineinandergreifender Verhaltensweisen dann so zusammengefügt, dass sie verständliche soziale Prozesse bilden. Diese Regeln und Konventionen, die soziale Prozesse methodisch gliedern, können auch als Rezepte verstanden werden, „(...) die beschreiben, wie Dinge getan werden sollen, die eine Person alleine nicht tun kann, bzw. wie das, was getan wurde interpretiert werden soll.“ (Weick, 1985, S. ebd.)

Nach dieser reichlich abstrakten Einleitung soll im Folgenden genauer beschrieben werden, in welche einzelnen Schritte Karl Weick diesen Prozess des Organisierens aufgliedert und welche Rolle dabei das Konzept des evolutionären Wandels spielt, um später genauer auf die Bedeutung der Gestaltung innerhalb des Organisierens eingehen zu können.

2.1.1. Organisation als natürliche Auslese

Um zu verstehen warum Karl Weick den Prozess des Organisierens mit dem Konzept der natürlichen Auslese in Verbindung bringt, müssen zunächst einmal einige kennzeichnende Eigenschaften der darwinistischen Evolutionstheorie erläutert werden.

1. Variationen sind immer zufällig. Die Evolution folgt damit keinem Plan oder sonst einer ordnenden Außenanleitung.
2. Damit gilt, dass alle erscheinenden Ordnungsmuster den selektiven Selbstorganisationsmechanismen zu verdanken sind, indem besonders adaptive Variationen ausgelesen werden.
3. Evolutionäre Ordnungsbildung kann deshalb niemals vorausschauend stattfinden, sondern immer erst rückblickend erkannt werden. (Vgl. Weick, 1985, S. 179)

Dass diese charakteristischen Merkmale auch für den Prozess des Organisierens Gültigkeit haben, soll im Folgenden aufgezeigt werden, indem die einzelnen Elemente der natürlichen Auslese (Variation, Selektion und Retention) mit organisatorischen Vorgängen in Verbindung gebracht werden.

2.1.1.1. Ökologischer Wandel

Den drei genannten evolutionären Mechanismen stellt Weick zunächst den ökologischen Wandel voraus. Wie oben bereits angedeutet, stellt dieser den Anlass alles Organisierens dar, indem er Unterschiede in Erlebnissräumen beschreibt, die gemeinsame Sinngebungsversuche notwendig machen. Damit stellt der ökologische Wandel die mehrdeutigen Rohmaterialien bereit, die in den folgenden Schritten von Organisationen bearbeitet werden, mit dem Ziel sie in verständliche soziale Prozesse umzuformen. (Vgl. Weick, 1985, S. 189)

2.1.1.2. Gestaltung

Gestaltung beschreibt den Vorgang des Organisierens, der in der natürlichen Auslese als „Variation“ bezeichnet wird. Wird das Mitglied einer Organisation mit mehrdeutigen Abweichungen konfrontiert, so muss der Akteur diese zunächst „einklammern“, um Sie aus dem fortwährenden Strom der Ereignisse zu isolieren und sie so einer genaueren Betrachtung zu unterziehen. Erst unter dieser selektiven Betrachtungsweise ist es dem Beobachter möglich, mehrdeutige Inputs zu ordnen und mit Sinngebungsversuchen verständlich zu machen. Der Begriff des „Gestaltens“ (Enactment) soll dabei nach Weick die aktive Rolle verdeutlichen, die Organisationen bei der Beobachtung ihrer Umwelten einnehmen. Denn indem die Organisation nur bestimmte, für sie wesentlich erscheinende Hinweise („Cues“) in ihre Wirklichkeitswahrnehmung aufnimmt, erschafft sie sich ihre eigene spezifische Umwelt,

die durch die selektiven Wahrnehmungsmuster der Organisation geprägt ist. Insbesondere dieses Phänomen soll weiter unten in dieser Arbeit noch genauer untersucht werden. (Vgl. Weick, 1985, S. 190)

2.1.1.3. Selektion und Retention

Im zweiten Schritt versuchen die Mitglieder der Organisation, sich die mehrdeutige Vorlage mithilfe von bewährten Interpretationsschemata gegenseitig verständlicher zu machen. Karl Weick beschreibt diese Ordnungs- und Interpretationsmuster als „Ursachenkarten“ (Weick, 1985, S. 191), die viele untereinander verbundene Variablen enthalten und aus früheren Erfahrungen aufgebaut werden. Ursachenkarten, die sich bei diesen Versuchen einer gemeinsamen Plausibilitätserzeugung erfolgreich bewährt haben und aus der einstmals mehrdeutigen Vorlage (gestaltbare Umwelt) eine sinnvolle Arbeitsgrundlage (gestaltete Umwelt) schaffen konnten, werden dann in einem selektiven Prozess ausgelesen, um sie für spätere Sinngabungsversuche zu speichern (Retention). Weniger hilfreiche Ursachenkarten werden dagegen eliminiert, sodass letztendlich nur solche Deutungsmuster den evolutionären Prozess überleben, die sich besonders zur Reduktion von Mehrdeutigkeit bewährt haben. (Vgl. Weick, 1985, S. 191)

2.1.2. Gestaltung im Kontext der Organisationstheorie

In diesem evolutionären Prozess des Organisierens nimmt der Begriff der Gestaltung eine besondere Rolle ein. Er ist nicht nur der einzige Schritt, in dem sich der Organismus unmittelbar mit einer äußeren Umwelt befasst (alle anderen folgenden Prozesse arbeiten mit redigiertem Rohmaterial und den Episoden, die durch die Gestaltung herausgelöst wurden), sondern verbildlicht auch die konstruktivistische Beziehung zwischen Organisationen und ihren Umwelten. Zunächst einmal ist bemerkenswert, dass in dem oben beschriebenen Prozess, Sinngabe immer erst im Nachhinein vollzogen werden kann.

Nach Karl Weick ist es ein Irrglaube, dass Manager in Organisationen die Wirkungsweisen und Zusammenhänge ihrer Umwelt objektiv erkennen können und sie mithilfe dieses Wissens, in einseitiger Kausalität regeln und steuern zu können. Die Interaktion zwischen Umwelt und Organisation entwickelt sich vielmehr in zirkulären Kausalschleifen, in welchen der Manager eine sowohl beeinflusste als auch beeinflussende Variable ist.

Karl Weick spricht deshalb von einer „gestaltenden Organisation“, die ihre eigene Umwelt „mehr erfindet als entdeckt.“ (Groth, 2004) Ähnlich einer „Self-fulfilling-Prophecy“ beeinflusst die Umwelt die Organisation durch die Art wie, wie sie wahrgenommen wird. Denn die Interpretationsschemata (Ursachenkarten) mit denen die Organisation die Wirklichkeit in bearbeitbare Sinnstücke herunterbricht, bestimmen die Art und Weise, wie die Wirklichkeit gesehen wird, was wiederum die Organisation, ihr Verhalten und ihre Sinngabungsprozesse beeinflusst. Beim Bilden von Ordnungsreihen werden so häufig Beziehungen entdeckt, die den Sinnen niemals gegenwärtig waren. Was dann schließlich zur Betrachtung vorliegt, ist etwas weitgehend von der Organisation Selbstgemachtes. (Vgl. Weick, 1985, S. 214)

Nach diesem Verständnis kann Sinngebung auch immer erst im Nachhinein vollzogen werden. Zunächst einmal wird gehandelt. Erst wenn die Auswirkungen dieser Handlungen, der Organisation durch ihre Umwelt zurückgespiegelt werden, müssen sie durch gemeinsame Sinngebungsversuche im Nachhinein plausibel gemacht werden, um sie sich selbst und anderen gegenüber zu rechtfertigen. Diese Erkenntnisse sind beim managen von Organisationen von großer Bedeutung.

- Ohne sie können Manager dem falschen Glauben unilateraler Verursachung und objektiver Wirklichkeitswahrnehmung nachhängen, der sie nicht bemerken lässt, dass bestimmte Probleme, mit denen die Organisation zu kämpfen hat, nicht von der Umwelt aufgedrängt, sondern möglicherweise von der Organisation durch ihre Wirklichkeitswahrnehmung selbst erschaffen wurden.
- Gleichzeitig können Manager, die sich diesem Umstand bewusst sind, diese Erkenntnis nutzen indem sie die Produktivität durch reflektierten Einsatz von Komplexitätsreduktion steigern und Gestaltungspotentiale ihrer Organisation fruchtbar machen.

Auf beide Aspekte wird weiter unten gesondert eingegangen. Zunächst aber sollen die aufgezeigten Charakteristika eines gestaltenden Organisierens (Interdependanz von Umwelt und Organisation, konstruktivistische Wirklichkeitswahrnehmung und retrospektive Sinngebung) anhand eines Beispiels verständlicher werden.

2.2. Gestaltung von Scharaden als Beispiel für ein gestaltendes Organisieren

Zur Veranschaulichung von Weicks Organisationstheorie, soll hier das gestaltende Organisieren am Beispiel eines Gesellschaftsspiels, das allgemein als „Scharade“ bekannt ist, näher erläutert werden. Bei diesen „gespielten Bilderrätseln“ haben die Teilnehmer die Aufgabe, einen vorgegebenen Begriff pantomimisch so zu präsentieren, dass ihr Team das gesuchte Wort anhand der schauspielerischen Darstellungen erraten kann. Es geht also darum, bestimmte Wörter oder Symbole mittels irgendwelcher anderer Bilder oder Symbole darzustellen. Die organisatorischen Anstrengungen mit denen der Akteur versucht, Wörter wortlos darzustellen, können dabei einige interessante Eigenschaften des Organisierens aufzeigen.

Die Person in der Rolle des Pantomimen weiß erst dann, wie ihre Darstellungen aufgefasst werden, wenn sie die Reaktionen der Zuschauer wahrnimmt, die versuchen ihre Vorführungen zu deuten. Beim Darstellen einer Scharade, produziert der Akteur als Output also eine gestaltete Umwelt (d.h. er versucht eine Bedeutung aus seiner spezifischen Sichtweise zu interpretieren und darzustellen). Die Zuschauer sehen diese übergestülpte Bedeutung jedoch zunächst als Rätsel und versuchen, die für sie ungestaltete Umwelt, zu deuten. So wird dem Akteur sein rätselhafter Output zurückgespiegelt und signalisiert ihm, die Anstrengungen der Zuschauer, plausible Deutungsmöglichkeiten zu erfinden, zu sammeln und umzudirigieren. (Vgl. Weick, 1985, S. 219-220)

Dieses Beispiel eines Bilderrätsels ist deshalb bedeutsam, da es wesentliche Merkmale des Organisierens beinhaltet. Denn wenn es um organisatorische Herausforderungen geht, müssen Menschen häufig erst einmal handeln, um dann herauszufinden, was sie tatsächlich getan haben. Die

Person, die eine Scharade gestaltet, muss erst ihre Version der Scharade spielen, um zu sehen, was sie den Zuschauern tatsächlich übermittelt. Der „Sinn“ der Handlungen kann hier also erst retrospektiv erfasst werden.

Außerdem ist es für die schauspielernde Person wesentlich, dass die Umwelt (in diesem Fall die Zuschauer und ihre Reaktionen), die auch ihr eigenes Verhalten beeinflusst, von ihr selbst gestaltet wird. Ebenso sind die Umwelten, mit denen Organisationen konfrontiert sind, häufig von ihnen selbst gestaltet; die Umwelt spiegelt die gestaltende Handlung der Organisation.

Nicht zuletzt kann dieses Beispiel den weick'schen Begriff des „doppelten Interakts“ illustrieren, indem gezeigt wird, wie sich Verhaltensweisen wechselseitig beeinflussen. Menschliches Verhalten ist sowohl innerhalb, als auch außerhalb von Organisationen immer durch die reziproke Verbindung zu seiner Umwelt gekennzeichnet; eine unilaterale Beeinflussung von Verhaltensweisen ist also, wie aufgezeigt wurde, nicht möglich.

2.3. Potentiale und Gefahren eines gestaltenden Organisierens

Nachdem die Kennzeichen eines gestaltenden Organisierens veranschaulicht wurden, soll sich der folgende Abschnitt mit den konkreten Implikationen des „Enactments“ für eine Organisation beschäftigen. Wie weiter oben bereits angedeutet wurde, birgt die weick'sche Auslegung der selektiven Wahrnehmung sowohl Potentiale einer effektiveren Arbeitsweise durch aktive Komplexitätsreduktion, als auch Gefahren, die entstehen können, wenn sich Organisationen ausschließlich in den von ihnen gestalteten Umwelten bewegen. Zunächst soll anhand zweier Beispiele dargestellt werden, wie die Tätigkeit des „Einklammerns“ einer Organisation dabei helfen kann, Inputs komplexer Umwelten zu verarbeiten.

2.3.1. Gestaltung als Reduktion von Komplexität (Einklammerung)

Inwiefern Gestalten als Einklammerungstätigkeit beschrieben werden kann, lässt sich gut am Beispiel eines Studenten veranschaulichen, der einen wissenschaftlichen Text bearbeiten muss. Der Student steht vor der Aufgabe, den Text eines nur fragmentarisch vertrauten Fachbereichs zu analysieren, ein Verständnis für dessen Intentionen zu entwickeln und die wesentlichen Aussagen herauszustellen. Beim erstmaligen Lesen, offenbart sich ihm der Text zunächst größtenteils als zusammenhangslose Aneinanderreihung unverständlicher Erläuterungen. Aufgrund mangelnder Fachkenntnis ist es dem Studenten nicht möglich, wesentliche Argumente von nebensächlichen Randbemerkungen zu unterscheiden, er vermag nicht repetitive von revolutionären Thesen zu trennen, sondern steht vielmehr vor einer Masse an Daten ohne Hinweise auf ihre Bedeutung. Daraufhin begibt sich der Student auf Recherche. Er versucht sich mit Hilfe von Sekundärliteratur mit der Themenwelt des Autors vertraut zu machen, studiert in Onlineforen Rezensionen der Texte und fragt Kommilitonen nach ihren Eindrücken und Erkenntnissen. Aus diesen Anregungen und Hinweisen bildet sich der Student eine Ursachenkarte, indem er alle Meinungen und Erkenntnisse zu einer eigenen Auffassung verbindet, mit der er glaubt, die wesentlichen Gedanken des Autors erfasst zu haben. Mit diesem Bild im Kopf beginnt er den Text ein zweites mal zu lesen und dabei alle Textfragmente „einzuklammern“, die er aufgrund seines neuen

Hintergrundwissens zu verstehen glaubt und seine Erkenntnisse zum Thema zu stützen scheinen. Auf diese Weise ist es ihm möglich, den Text auf einige Thesen zu reduzieren, die ihm wesentlich erscheinen. Diese Theorien kann er nun bewerten, hinterfragen oder mit anderen vergleichen; mithilfe der Tätigkeit des Ausschneidens ist er in der Lage aus einer diffusen Menge rätselhafter Rohdaten, ein für ihn bearbeitbare Umwelt zu schaffen. Indem das Chaos mithilfe einer Ursachenkarte in Stücke gebrochen wurde, Teile davon ignoriert und auf Grundlage der herausgebrochenen Stücke ein stimmiges Gesamtbild gestaltet wurde, konnten aus dem unverständlichen Text geordnete „Erkenntnisse“ gewonnen werden.

Auch Organisationen nutzen ähnliche Schemata, wenn sie vor der Aufgabe stehen, Komplexität zu reduzieren. Als „kognitive Karten“ (Axelrod, 1976) leiten sie die Mitglieder aus ihrer Organisationserfahrung ab. Ein Beispiel hierfür sind sogenannte „Standard-Operations-Prozeduren“ (Allison, 1971). Dabei handelt es sich um ein Schema, das den Umgang mit einer Umwelt strukturiert. Eine Standard-Operations-Prozedur ist ein „Bezugsrahmen, der Erkundung Zwänge auferlegt“ (Martin, 1977) und Organisationen dabei hilft, in bestimmten Situationen nicht immer aufs neue einen Entscheidungsprozess anstrengen zu müssen, sondern nach einem bestimmten Schema verfahren zu können. Simon nennt diese Schemata auch Programme (Simon, 2007, S. 74), die als festgelegte Entscheidungsprämissen die Aufmerksamkeit auf begrenzte Aspekte eines Sachverhalts richten, nach deren Anforderungen die Entscheidung getroffen wird. Indem die Mitglieder der Organisation nur diese Aspekte aus einem möglicherweise weitaus komplexeren Sachverhalt „einklammern“ machen sie diese zu ihrer Umwelt, in der die routinemäßige Anwendung bestimmter Prozeduren möglich ist, die den Arbeitsprozess beschleunigen.

Interessant ist dabei die Tatsache, dass die eingeklammerten „Samples“, die mithilfe der Programme in die selektive Wahrnehmung der Organisation geraten, die Anwendung dieser Programme scheinbar rechtfertigen, sodass der Erkenntnisprozess den Charakter einer sich selbst bestätigenden Aussage erhält.

Spätestens wenn der beispielgebende Student in der Seminardiskussion feststellt, dass seine Kommilitonen dem Text ganz andere Wahrheiten abgewinnen konnten als seine Bearbeitung hervorbrachte wird klar, welche Gefahren dieser komplexitätsreduzierende Prozess auch birgt.

2.3.2. Gestaltung als Self-fulfilling-Prophecy

Das Problematische des gestaltenden Organisierens ist nicht der Mechanismus an sich, denn zur wirkungsvollen Komplexitätsreduktion bieten sich den Mitgliedern einer Organisation häufig gar keine anderen Alternativen als ihren Wahrnehmungshorizont auf eine begrenzte Anzahl von Faktoren zu verengen. Die Gefahr lauert vielmehr in dem Risiko, sich seiner Wirkungsweise nicht bewusst zu sein. Wenn sich die Werkzeuge, mit denen eine Organisation den ökologischen Wandel in wesentliche Teilaspekte sampelt, über Jahre als erfolgreich erwiesen haben, laufen ihre Mitglieder Gefahr zu vergessen, dass sie sich in einer spezifischen Umwelt bewegen, die sie sich selbst auf diese Weise erschaffen haben. Gerade weil die erfolgreichen Ursachenkarten die Wirklichkeit in die organisationsspezifische Logik aufschlüsseln konnten, scheinen aus der Sicht dieses Schemas auch alle

neuen Ereignisse auf die Richtigkeit dieser Logik hinzuweisen, sodass ein sich selbst verstärkender Effekt entsteht, den Weick auch als „Abweichungs-Ausweitung“ (Weick, 1985, S. 107) bezeichnet.

Weick vergleicht diesen Mechanismus mit dem von Janis beschriebenen Phänomenen des Gruppendenkens (Janis, 1972), indem „die Leute durch ein einziges Schema beherrscht werden und diese Beherrschung sich selbst verstärkt. Wenn sie einmal zu fest überzeugenden Anhängern eines bestimmten Schemas geworden sind, lenken die Mitglieder ihre Aufmerksamkeit in einer solchen Weise auf die Umwelt und wählen sie so aus, dass die feste Überzeugung selbstbestätigend wird und die Gruppe eine noch glühendere Hingabe an das Schema entwickelt. Was unterschätzt wird, ist das Ausmaß, in dem Dirigieren und Sampling unter dem Einfluss von wachsendem Konsens und wachsender Begeisterung für den beschränkten Satz an Glaubensvorstellungen zunehmend verengt wird.“ (Weick, 1985, S. 225-226)

Gefährlich wird diese unbewusste Verhaltensweise vor allem dann, wenn sich aufgrund von geänderten Umweltbedingungen neue Problemkomplexe bilden, die sich mithilfe der gewohnten Werkzeuge zur Komplexitätsreduktion nicht mehr lösen lassen. In diesem Fall besteht das Risiko, dass die Organisationsmitglieder diese neuen Umweltanforderungen nicht bemerken, da sie in den Samples ihrer tradierten Wirklichkeitsdeutung gar nicht auftauchen. Verschärft wird dieser Umstand durch die Tatsache, dass sich Organisationen und ihre Mitglieder über die Werkzeuge definieren, mit deren Hilfe sie ihre Wirklichkeit gestalten. Den neuen Anforderungen gerecht zu werden würde bedeuten, diese Werkzeuge fallen zu lassen und damit einen Teil der eigenen Identität aufzugeben. Innerhalb der organisationsspezifischen Umwelt hieße das, einen Fehler zu begehen, also etwas zu tun, das man seiner Weltsicht nach für falsch hält. (Vgl. Bardmann, 2001, S. 140) Angesichts dieser Umstände steht der Manager einer Organisation vor hohen Anforderungen: er muss sich nicht nur der Wirkungsmechanismen eines gestaltenden Organisierens bewusst sein und mögliche Gefahrensituationen rechtzeitig erkennen, sondern muss darüber hinaus in der Lage sein, die Mitglieder seiner Organisation davon zu überzeugen, entgegen ihrer Überzeugungen zu handeln. Er kann sich dabei auf methodische Ansätze stützen, die aber über das Thema dieser Arbeit hinaus gehen und von Fritz B. Simon in seiner Theorie des Prozessmusterwechsels beschrieben werden.

An dieser Stelle will ich nur Folgendes festhalten: so wie es für den Studenten erhellend sein kann, die unterschiedlichen Wirklichkeits- bzw. Textdeutungen seiner Mitstudenten kennen zu lernen, kann es den Horizont einer Organisation erweitern, vermiedene Tests zu hinterfragen oder bewährte Problemlösungsmethoden durch neue Ansätze zu bereichern.

3. Fazit und Relevanz für aktuelle Herausforderungen in der Organisationsentwicklung

Durch die Untersuchung des Organisationsbegriffs unter dem besonderen Kennzeichen der Gestaltung, hoffe ich verdeutlicht zu haben, wie Organisationen bei der Entdeckung ihrer Umwelten auf evolutionär gewachsene Schemata zurückgreifen, die äußere Eindrücke und Inputs auf eine Art und Weise auswählen, dass sie in das spezifische „Weltbild“ der Organisation passen. Erst so können Umweltereignisse organisationsintern überhaupt erfasst, analysiert und im Nachhinein mit Sinn belegt werden. Und erst auf diese Weise ist es einer Organisation möglich, die Komplexität ihrer Umwelten

soweit zu reduzieren, dass ein effektiver und weitgehend reibungsloser Arbeitsablauf gewährleistet wird. Gleichzeitig muss sich die gestaltende Organisation jedoch der Gefahr bewusst sein, sich innerhalb ihrer mitgeschaffenen Umwelt von anderen Umwelten zu isolieren und den Blick für sich wandelnde, externe Anforderungen zu verlieren.

Eine zentrale Prämisse vieler Organisationstheorien sollte deshalb aus konstruktivistischem Blickwinkel neu überdacht werden: die klare Aufteilung zwischen Organisation und Umwelt, die nach Weicks Meinung von vielen Forschern fälschlicherweise vollzogen wird. Seiner Ansicht nach können Organisationen keinesfalls als „Sensoren“ verstanden werden, die auf „außerhalb liegende Ereignisse reagieren.“ (Weick, 1985, S. 240) Am Beispiel Heiders macht er deutlich, dass bei einem Paar von Organismen, der eine stets mehr inneren Zwängen unterliegt als der andere, sodass die Eigenschaften eines lose gekoppelten Mediums maßgeblich vom enger gekoppelten Organismus umgruppiert werden. (Heider, 1959) Ebenso kann auch eine Organisation, die mehr inneren Zwängen unterliegt als ihre Umwelt, diese leichter umgestalten, als umgekehrt. So kann eine sich ausdehnende Organisation zu einem Teil ihrer eigenen Umwelt werden und wird es dabei kaum vermeiden können, „über ihre eigenen Gestaltungen zu stolpern.“ (Weick, 1985, S. 241) Deshalb ist es in jedem Fall, in dem es den Anschein hat eine Umwelt erzwänge organisatorische Reaktion wichtig zu untersuchen, „welche der beiden verglichenen Wesenheiten die enger gekoppelte ist.“ (Weick, 1985, S. 240)

Diese Beobachtungen sind für die Organisationsentwicklung 35 Jahre später relevanter denn je. In einer Umwelt deren Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität größer ist als je zu vor, können Organisationen nicht nur auf Basis von Analytics, KPIs und anderen Umweltbeobachtungen nach Soll-Ist-Abgleich gesteuert werden. Vielmehr sollten sich Manager, wie Mitarbeiter der Dinge, die sie tatsächlich *tun*, bewusster werden und mehr Zeit zum Nachdenken über sie aufwenden. Außerdem sollten Mitarbeiter in Organisationen weniger Zeit dafür aufwenden, die Dinge schärfer erkennen zu wollen, sondern versuchen, im Sinne der Gestaltungstätigkeit ihrer Organisation, die „Auswirkungen ihrer eigenen Interventionen von den Effekten zu trennen, die auch aufgetreten wären, wenn sich der Beobachter der Situation niemals aufgedrängt hätte.“ So wird sich eine Organisation, die sich ihrer gestalterischen Attribute bewusst ist, weniger für „Probleme von Wahrheit oder Falschheit“ interessieren, als vielmehr für „Probleme der Angemessenheit“. Wenn eine Organisation ihre Umwelt gestaltet, so gibt es Weicks Meinung nach keine Darstellung, die man als wahr oder falsch bezeichnen könnte, sondern immer nur eine mehr oder weniger angemessene Version. (Vgl. Weick, 1985, S. 243) Den Grad dieser Angemessenheit zwischen externen Effekten und gestalteten Umwelten zu erkennen und festzulegen, ist aktuell eine zentrale Herausforderung in der Organisationsentwicklung.

4. Literaturverzeichnis

Allison, G. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little, Brown.

Axelrod, R. (1976). *Structures of decision: the cognitive maps of political elites*. Princeton: Princeton University Press.

Bardmann, T. G. (2001). *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Groth, T. (2004). *Klassiker der Organisationsforschung (3) Karl E. Weick*.

Heider, F. (1959). Thing and medium. *Psychological Issues* 1, No 3 S. 1-34 .

Janis, I. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

Martin, M. (1977). *The philosophical importance of the Rosenthal effect*. *Journal for the Theory of Social Behavior* 7, S. 81-97.

Simon, F. B. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.

Garfinkel, H. (1962). Common-sense knowledge of social structures: The documentary method of interpretation. (N. Y. Press, Hrsg.) *Theories of the mind* , S. 689-712.

Weick, K. (1985). *Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.