

Thesen zur Leitbild- und Regelentwicklung in Organisationen

1. Organisationen sind auf Dauer und bestimmte Zwecke hin eingerichtete soziale Sinnsysteme. Ihre übergreifende Funktion und ihr besonderer Charme besteht darin, dass sie kollektive Zusammenarbeit verlässlich garantieren und dadurch Komplexität reduzieren. Das können sie, weil sie soziale Erwartungen zu Regeln konservieren. Besser: Eine Organisation ist nichts anderes als ein kooperationsichernder Regelkanon, der für die Mitglieder verbindlich ist. Als solch ein Regelkanon kann eine Organisation selbst natürlich nichts erwarten. Das können nur die Menschen, die in diesem Regelkontext wirken oder mit ihm zu tun haben. Eine Organisation ist wie jedes soziale System also weder eine konkrete Person noch ein sinnlicher Gegenstand. „Erwartungen der Organisation an die Beschäftigten“ kann es deshalb nicht geben. Was es höchstens gibt, das sind a) die zu Organisations-Regeln kondensierten Erwartungen von Organisationsmitgliedern an die Beschäftigten oder b) die je individuellen Erwartungen dieser Beschäftigten, die von den kondensierten/abstrahierten Erwartungen natürlich immer abweichen.
2. Die ersteren (a)) werden top down oder bottom up von den Organisationsmitgliedern formuliert. Bottom up ist mir sympathischer, die Kombination zwischen beiden aber realistischer. Genau das findet in real existierenden Organisationen permanent statt - selbst bei noch so basisdemokratischen Reformen und Erwartungsabfragen. Sie werden stets von „Top“-Ebenen initiiert, kontrolliert und fokussiert – mit all den Kondensierungen, viralen Beeinflussungen und Verzögerungen, die bei solchen Leitbild- und Regulierung-Prozessen dauernd passieren. In den Ergebnissen dieser Prozesse steht dann, was die ‚Organisation‘ von ihren Mitgliedern ‚erwartet‘. Aber nochmals: nicht die Organisation XY erwartet das, sondern die Mitglieder dieser Organisation erwarten das von sich. Verbesserungen bei der Aufstellung solcher Sinnstrukturen sind immer möglich und Fehler werden dabei dauernd gemacht.
3. Auch bei Sinnreform-/Veränderungsprozessen galt und gilt das Organisationsdilemma: man ist dabei stets auf organisierte, d.h. regelkonforme Foren und Gremien angewiesen (wie z.B. Personal-/Betriebsrat, Gleichstellungsstelle, Vorstand, Mitarbeiterbefragungen, Belegschaftsversammlungen etc.). Genau das macht ja die Organisation zur Organisation. Ansonsten hätten wir eine Revolution, aber auch die muss organisiert werden – wie wir spätestens seit Lenin wissen, der sich an der preußischen Bürokratie orientierte.
4. All das verzögert und verändert den neuen „Sinn“, um dessen Abstrahierung es geht. Um das auszuhalten, braucht man Frustrationstoleranz, Flexibilität und Geduld. Ohne sie wird man als Organisations-Reformer verzweifeln.
5. Anders als in persönlichen Beziehungen (deren wunderbare Lebendigkeit ja u.a. darin besteht, dass sie zwar oft organisiert sind, aber nicht immer (wie z.B. in der Ehe) eine feste Organisation annehmen müssen) sind „unausgesprochene Erwartungen“ in Organisationen ein Widerspruch in sich. Denn *erst und nur wenn* Erwartungen ausgesprochen werden, lassen sie sich zu Regeln kondensieren. Und nur so etwas kann die Organisation als Organisation ‚hören‘ oder ‚wahrnehmen‘. Aber auch das ist eine unkorrekte Metapher: Organisationen (= Sinnsysteme) als solche hören und sehen nichts. Das können nur die Menschen, die in ihnen, besser: mit diesen Sinnsystemen agieren.
6. Wenn man nun das Aussprechen von Erwartungen (allein) Beschäftigtensprechern, charismatischen Führungskräften oder höchstempathischen OE-PElern überlassen würde, ginge das auf Kosten der Mündigkeit der großen Mehrheit. Selbst in kleinen Gruppen müssen die Leute den eigenen Verstand gebrauchen und den eigenen Mund aufmachen. Sonst funktioniert eine partizipative OE nicht. Aber auch hier werden nicht alle gleich viel und einige vielleicht überhaupt nichts sagen. Manchen fällt die intellektuelle Arbeit einfach zu schwer, die eigenen schwammig-wabernden inneren Zustände (Gefühle, Bedürfnisse etc.) zu kommunizierbaren Erwartungen gedanklich zusammenzufassen und sie dann auch noch auszusprechen. Sie verweigern sich. Auch das gehört zur Wahrheit.