

neue Perspektiven

ZUM THEMA

Nachhaltigkeit

Transferprobleme von Modellprojekten /-versuchen in Organisationen – ein Lösungsversuch

Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung

Was Personalmanager unter Nachhaltigkeit verstehen

Personalentwicklung – nichts für kleinere und mittlere Unternehmen?

Schattenseite oder Licht am Ende des Tunnels?

Betrachtungen zum Phänomen der Selbstorganisation

Schattenseite oder Licht am Ende des Tunnels? Betrachtungen zum Phänomen der Selbstorganisation

Jo Töpfer

Unsere selektive Wahrnehmung von Organisationen wird von Überzeugungen getragen, die dem Wunsch nach Kontrolle entspringen. Im Organisationsalltag wollen wir steuern, planen und prüfen. Im Lichte dieses Verlangens kommen Phänomene der Selbstorganisation nur schwach zur Geltung. Sie fristen ein Schattendasein jenseits des bewussten Erlebens der Strukturen und Geschäftsprozesse in Unternehmen. Was wäre nun wenn wir, wie Alice in Wonderland, durch den Spiegel unserer Wahrnehmung hindurch, das seltsame Land der Selbstorganisation erkunden würden? Vielleicht würden wir dann die uns umgebenden Organisationen ganz anders wahrnehmen und beginnen auf eine neue Art mit und in ihnen zu arbeiten? Dieser Text soll dazu einladen, sich auf die Suche nach den Spuren zu machen, die selbstorganisierende Systeme überall hinterlassen.

Als Berater für Organisationsentwicklung habe ich festgestellt, dass es nicht den einen idealen Weg gibt ein Unternehmen zu gestalten. Jede Organisation ist so gut, wie sie es vermag sich an ihre dynamischen Umwelten anzupassen. Wobei eine Organisation gleichzeitig in verschiedenen Umwelten operiert: Rohstoffmärkte, Mitbewerber, Kundenwünsche, Arbeitsmarkt, technischer Fortschritt und andere Größen senden teilweise widersprüchliche Signale, auf die es zu reagieren gilt. Gleichzeitig kommt es darauf an Integrität zu wahren und Konflikte zwischen Abteilungen und Funktionen zu vermitteln, um interne Reibungsverluste zu minimieren.

Aus meiner Sicht als Organisationsentwickler mit der Orientierung auf Großgruppenverfahren ist die Personalentwicklung eine Funktion, die in Transformationsprozessen immer eine wichtige Rolle spielt. Gleichwohl würde ich mich nicht als Experte auf diesem Gebiet verstehen.

Im folgenden Text habe ich einige Glaubenssätze zusammengetragen, die mir in meiner Arbeit mit Organisationen immer wieder begegnet sind. Sie prägen unsere Wahrnehmung von Organisationen und verleiten dazu selbstorganisierende Kräfte und Möglichkeiten zu vernachlässigen. Demgegenüber stehen Erfahrungsberichte, Konzepte und Theorien, die im Zusammenhang mit den Glaubenssätzen stehen und diese teilweise konterkarieren. Der Text sollte keinesfalls als geschlossenes Konzept verstanden werden. Es handelt sich lediglich um Denkanstöße, die sich in meiner Arbeit mit Organisationen bewährt haben und eine Ergänzung zu unserer selektiven Wahrnehmung bilden. Getragen ist diese Zusammenstellung von der Überzeugung, dass Unternehmen ohne Selbstorganisation gar nicht imstande wäre die Leistungen zu erbringen, die sie tatsächlich erzielen. Der Text endet mit einige Überlegungen zu den Implikationen für eine nachhaltige Personalentwicklung anstellen.

Glaubenssatz 1

Organisationen sind ausschließlich rationale Gebilde, die einem strengen Ursach-Wirkung Zusammen folgen.

Aus meiner eigenen Erfahrung und aus der vieler Kollegen geht hervor, dass

Organisationsverhalten mit Rationalität nur bedingt zu tun hat. Überraschungen, die wir im Umgang mit Organisationen ständig erleben haben mit einer „Eins plus Eins-Logik“ wenig gemein. Wir wissen z.B., dass alle Organisationen in der Gründungsphase nur von der Begeisterung und Überzeugungskraft ihrer Schöpfer getragen werden. Die Vorstellung von zukünftigen Erfolgen schafft einen Raum aus gemeinsamen Werten und Visionen, der die Beteiligten zu Höchstleistungen verleitet. Harrison Owen hat festgestellt, dass alle Organisationen am Anfang ein hohes Maß an ‚spirit‘ und ein geringes Maß an ‚structure‘ haben (Owen, 2000). Mit fortschreitender Entwicklung und Größe der Organisation schiebt sich die Struktur immer mehr in den Vordergrund und der Spirit vermindert sich. Dies ist nicht zwingend eine negatives Phänomen, da die Struktur die Eigenschaft hat Spirit zu kanalisieren. Es wird nur dann problematisch, wenn die Strukturen einer Organisation den Spirit völlig aus dem Alltag verdrängen. Menschen verbringen dann Zeit in ergebnislosen Sitzungen und füllen stapelweise Formulare aus, die nichts mit dem Kerngeschäft zu tun haben oder beschäftigen sich zunehmend mit internen Belangen statt sich um die Kunden, Produkte oder Dienstleistungen zu kümmern. Höchstleistungen von Mitarbeitern sind in einem Umfeld maximaler Regulierung nicht zu erwarten. In solchen Situationen ist es ratsam die Regelungen auf ein angemessenes Maß zu reduzieren und dem Spirit wieder Raum zu verschaffen. Ich habe noch nie Organisationen erlebt, in denen Höchstleistungen ohne Begeisterung vollbracht wurden.

Die mentalen Modelle mit deren Hilfe wir Organisationen zur Kenntnis nehmen haben weit reichende Folge für unser Handeln. Sind wir z.B. überzeugt da-

von, dass es nur lineare Ursachen-Wirkung Zusammenhänge gibt, so werden wir uns auch nicht den vielfältigen Neben- und Fernwirkungen zuwenden, die unser Handeln verursachen kann. Vielfach kann beobachtet werden, dass die Grundsätze der klassischen Physik das Denken über und die Wahrnehmung von Organisationen bestimmen (Wheatley M. J., 1997). Dies steht im Gegensatz zu den Erkenntnissen aus der Kybernetik, Quantenphysik und Chaostheorie mit deren Hilfe die Wissenschaft komplexe Systeme beschreibt, zu denen Organisationen, in denen wir leben und arbeiten zweifelsohne gehören. Die Paradigmen dieser beiden Wissenschaftsrichtungen liegen jedoch weit auseinander. Die klassische Physik hat sich stets auf die Erkundung der Ordnung beschränkt, wohingegen das Chaos weitgehend vernachlässigt wurde. In den modernen Wissenschaften hat man hingegen längst erkannt, dass Chaos und Ordnung nicht zu trennen sind. Nehmen wir z.B. einen Ziegelstein. Die klassische Physik untersucht welche potenzielle Energie ein Ziegelstein auf dem Dach hat, wie er beim Herunterfallen beschleunigt wird und welche Kräfte beim Aufprall wirken. Der gesamte Vorgang wird dabei als geschlossenes System ohne Wechselwirkungen mit der Umwelt betrachtet. Die Kybernetik, Quantenphysik und Chaostheorie beschreibt hingegen das Wesen des gleichen Ziegelsteins: Was hält ihn im Innersten zusammen und wie bewegen sich die Teilchen auf der subatomaren Ebene? Dabei wurde erkannt, dass es keine sichere Vorhersagbarkeit über das Energieniveau und den Aufenthaltsort von subatomaren Teilchen gibt. Die Bewegungsbahnen der Teilchen im Inneren sind chaotisch. Mit anderen Worten ohne Chaos wäre der Ziegelstein kein Ziegelstein. Übertragen auf die mentalen

Zum Thema

Modelle, mit deren Hilfe wir uns Organisationen betrachten, bedeutet diese Erkenntnis, dass Chaos ein wichtiger Bestandteil der Realität und damit ein unerlässlicher Beitrag zur Existenz von komplexen Systemen ist.

Besonders drastisch räumt James G. March mit der Vorstellung auf, dass Organisationen rationale und mechanistische Gebilde sind wenn er nach umfangreichen Forschungen in Organisationen behauptet: *„Eine Organisation ist eine Ansammlung von Möglichkeiten, die auf Gelegenheiten warten, Themen und Gefühle, die auf Entscheidungssituationen warten, in denen sie zur Geltung kommen können, Lösungen, die auf Probleme warten, für die sie die Antwort bilden und Entscheidungsträger, die nach Arbeit suchen“* Die rationale Grundlage auf der Entscheidungen getroffen werden entfällt nach Ansicht von March und seinen Kollegen vollends (Cohen, March, Olsen 1972).

Nehmen wir diese Versatzstücke aus unterschiedlichen Quellen der Organisationsforschung und –praxis ernst, so führt uns das zu der Erkenntnis, dass Organisationen als komplexe Systeme nicht immer einem gradlinigen Ursache-Wirkung Zusammenhang folgen. Sie werden darüber hinaus nicht nur von Strukturen bestimmt, sondern auch vom Spirit, der in ihnen wohnt.

Glaubenssatz 2

Die Funktionsweise von Organisationen lässt sich durch geplante und festgeschriebene Prozeduren bestimmen und vorhersagen.

In meiner Praxis als Organisationsberater habe ich die folgende Szene schon häufig erlebt: ich komme zu einem Vorgespräch in die Organisation, mein jeweiliger Gesprächspartner holt ein Organigramm heraus und beginnt mir zu erklären, wie die Organisation aufgebaut

ist, welche Funktionen und Gliederungen existieren, wie diese untereinander interagieren und kommunizieren und wie die Rollen verteilt sind. Früher oder später kommt er / sie meistens auf die Tatsache zu sprechen, dass dieser Plan veraltet ist und die letzten Neuerungen noch nicht eingetragen sind. Wenn ich dann versuche, das Wesen der jeweiligen Organisation noch besser zu erfassen, dann frage ich meistens Fragen wie: Zu wem gehen Sie, wenn sie Unterstützung für ein Projekt brauchen, das Ihnen besonders am Herzen liegt? Die Antwort wird dann nicht im geringsten von dem Organigramm wiedergespiegelt. Mensch hat in Organisationen seine eigene Vorgehensweise entwickelt, die meist schneller und effektiver zum Ziel führt als die detailliert geplanten, standardisierten und in komplexen Handbüchern verzeichneten Geschäftsprozesse. Diese Tatsache weist darauf hin, dass jedes komplexe System seine eigene Ordnung bereits in sich trägt. Vermutlich sind die vielfältigen Versuche komplexe Systeme zu regulieren Ausdruck vom Bedürfnis nach Kontrolle. Sie könnten jedoch noch viel effektiver sein, wenn sie die Fähigkeit zur Selbstorganisation von komplexen Systemen nützen würden. Denn diese Fähigkeit ist allen Systemen gegeben, es sei denn sie sind tot.

Glaubenssatz 3

Veränderungen in Organisationen vollziehen sich linear und schrittweise und folgen einer logischen Abfolge von Schritten.

In zahlreichen Veränderungsprojekten habe ich eine sich wiederholende Beobachtung gemacht. Wenn Veränderungen in einer Organisation von einer kleinen Gruppe von Führungskräften hinter verschlossenen Türen in der Chefetage geplant werden, dann sinkt (unabhängig von der Qualität des Plans) die

Bereitschaft unter den Betroffenen diese Pläne zu akzeptieren und umzusetzen. Menschen, die nicht an der Erarbeitung von Lösungen beteiligt waren, suchen nach Argumenten, warum dieser (fremde) Plan gar nicht funktionieren kann. Ihnen fehlt der Bezug dazu und sie werden sich nicht (oder nur mit viel Aufwand oder Druck) dazu motivieren lassen, den fremden Plan umzusetzen. Dieses Phänomen wird dann oft als Widerstand übersetzt, mit dem man arbeiten (sprich: brechen) muss. Wahre Innovation und Erneuerung von Organisationen entsteht meines Erachtens, wenn sich alle relevanten Gruppen (Management, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, etc.) darüber austauschen und alle ihre unterschiedliches Wissen und Erfahrungen dafür einsetzen eine neue und gemeinsame Perspektive zu erschaffen, die Lebensqualität und Effektivität vereint. Häufig sind dabei die wirklich genialen Lösungen die Folge eines Fehlers oder Zufalls. Bei einer Befragung von mehreren Naturwissenschaftlern hat man festgestellt, dass noch nie eine Entdeckung, die einem Forscher den Nobelpreis einbrachte, gemäß eines ordentlichen Forschungsplanes gemacht wurde. Die meisten wichtigen Durchbrüche gehen auf einen Zufall oder Fehler zurück. Sie geschehen unerwartet und unbeabsichtigt. Dies trifft nach meiner Erfahrung für Organisationen gleichermaßen zu. Die zukunftsweisenden Lösungen entstehen in der Kaffeepause oder im Gespräch bei einer Zigarette. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus der Chaostheorie oder Astronomie: Chaos und Schöpfung sind untrennbar miteinander verbunden, genau wie der Urknall (reines Chaos) zu Beginn unserer Galaxie eine entscheidende Vorstufe für das Leben auf unserem Planeten ist.

Glaubenssatz 4

Führung in Organisationen ist eine Funktion, die auserwählten Personen auf Dauer zugeschrieben ist und Führung verhilft mensch mittels einer strengen eindimensionalen Sachlogik zu Höchstleistungen.

Unlängst wurde ich in einer Begegnung mit einem meiner Kundenorganisation sehr überrascht. Ich war als externer Berater schon einige Zeit an einem Veränderungsprozess beteiligt als der Geschäftsleiter mir eröffnete, dass sie nunmehr die Stellenbeschreibungen in ihrer Organisation außer Kraft gesetzt haben. Die Mitglieder der Organisation haben festgestellt, dass sich ihre relevanten Umwelten so dynamisch verändern, dass jeder Versuch darauf mit angemessenen Stellenbeschreibungen zu reagieren hilflos wirkt. Außerdem verschlingen die ständigen Anpassungs- und Abstimmungsverfahren viel zu viel Zeit und Geld. Weiterhin liefert man dem Mitarbeiter durch eine Stellenbeschreibung einen Vorwand, ‚Dienst nach Vorschrift‘ zu machen, was als sicherer Weg zum Stillstand gelten muss. Statt der Stellenbeschreibungen gibt es nun eine grobe Aufteilung der Funktionen, Bereiche und Rollen, die mit sehr vielen Freiräumen ausgestattet sind. Daraus lässt sich sicher nicht schließen, dass alle Organisationen diesen Schritt von heute auf morgen nachvollziehen müssen. Es gibt sicher Branchen und Bereiche in denen eine detaillierte Regelung sinnvoll ist. Die Richtung in die jedoch eine solche Entscheidung weist, erscheint mir zukunftsweisend. Wir werden in unseren Organisationen in der Zukunft keine stabilen Verhältnisse mehr vorfinden, die es uns erlauben den gesunden Menschenverstand durch starre Regelungen zu ersetzen. Die Bereitschaft weniger Regelungen zu schaffen eröffnet andererseits den Raum für Konflikte und

Zum Thema

Auseinandersetzungen und setzt ein erhebliches Maß an Vertrauen seitens der Entscheidungsträger voraus. Wahrscheinlich ist gerade deswegen gegenwärtig ein Trend zum ‚Vertrauen im Management‘ in der betrieblichen Weiterbildungslandschaft zu beobachten.

Aus dem künstlerischen Bereich gibt es ein interessantes Beispiel für ein neues Führungskonzept: das Orpheus Chamber Orchestra – das Orchester ohne Dirigenten (Seifert H. / Economy P. 2001). Seit nunmehr über 30 Jahren arbeitet diese Gruppe von Musikern in einem hochstrukturierten Modus der Selbstorganisation. Die klassische Rolle des Dirigenten ist dabei durch ein Set von Prinzipien, Regeln und Arbeitsweisen ersetzt worden. Die Motivation der Musiker ist dabei weitaus höher als in ‚hierarchischen‘ Orchestern und der Erfolg des Orchesters bei Tourneen und Plattenverkäufen beweist, dass das Führungskonzept aufgeht und auch ökonomisch ertragreich ist. Außerdem bietet das Orchester Beratungen und Managertrainings an, in denen dieses neue Führungsverständnis auf Wirtschaftsunternehmen übertragen wird.

Führung in Organisationen im 3. Jahrtausend ist also keinesfalls eine personalisierte Aufgabe, die nur besonders qualifizierte Individuen ausüben können. Es ist vielmehr eine Funktion, die je nach Situation und Fähigkeiten von einzelnen oder kleinen Gruppen ausgeübt wird. Hier kann die Managementtheorie noch viel vom Fußball lernen, wo immer noch gilt: wer den Ball hat, der führt.

Glaubenssatz 5

Organisationen (oder einzelne Abteilungen) müssen sich durch starre Grenzen von ihrer Umwelt abgrenzen den Austausch von Informationen gezielt filtern und regulieren. Nur durch die Spezialisierung von isolierten

Funktionen kann die Verbesserung der Leistungsfähigkeit von gesamten Organisationen erreicht werden.

Aus der Kybernetik wissen wir, dass es keine geschlossenen Systeme gibt. Wenn wir uns jedoch das Verhalten von Organisationen ansehen, dann scheint diese Erkenntnis dort nicht zu gelten. Unternehmen stecken jede Menge Energie, Zeit und Geld in die Schaffung eines abgeschlossenen Mikrokosmos, dessen Wechselwirkungen mit der Außenwelt streng geregelt und überwacht werden. Aus der jüngsten deutschen Geschichte wissen wir, welches Schicksal Systemen droht, die sich durch Mauern von ihrer Umwelt abgrenzen. Die politischen und gesellschaftlichen Eliten der DDR haben sich vorsätzlich von den Einflüssen aus ihrer Umwelt abgeschottet. Sie haben so wichtige Signale wie die Botschaften von Michael Gorbatschow oder der Oppositionsbewegung aus dem eigenen Land nicht zu Kenntnis genommen und sich zielstrebig davon abgegrenzt. Die daraus entstandene Isolation / Abschottung hat das Ende des Systems beschleunigt. Dies ist aus der Sicht der Systemforschung auch völlig logisch, denn die Vitalität und Lebensfähigkeit von komplexen sozialen Systemen kann nur durch dauerhaften Austausch mit den Umweltfaktoren gesichert werden. Übertragen auf den Kontext eines Unternehmens bedeutet das, dass so viele Informationen wie mögliche über die Wünsche der Kunden, die Kapazitäten der Zulieferer, neue wissenschaftliche Erkenntnisse etc. in die Gestaltung der Geschäftsprozesse mit einbezogen werden müssen. Dies ist umso wichtiger je turbulenter sich diese verändern. Erkenntnisse über Veränderungen der Umweltfaktoren dürfen also keinesfalls durch Mauern und Schleusen von den Akteuren ferngehalten werden. Unnötig erscheint in diesem Licht auch das

Bestreben nur bestimmten Funktionsträger die Rolle des ‚Seismographen‘ für Organisationen zuzuschreiben, denn je mehr Mitglieder mit den Umwelten in ständigem Kontakt sind, um sie vielfältiger die Erkenntnisse, die nutzbar gemacht werden können.

Die Vielfalt der Informationen, die es dann zu verarbeiten gilt, führen fast zwangsläufig zu Kontroversen. Diese manifestieren sich häufig in Konflikten zwischen Abteilungen. Ich höre häufig Äußerungen wie: „Herr XYZ von der Marketingabteilung will uns [in der Produktion] ständig dazu bringen, dass wir... Es ist einfach unmöglich mit ihm zu arbeiten.“ Damit werden strukturelle Probleme persönlich genommen, was nicht selten in der Haltung mündet: „Ihr macht Euren Job und wir machen unsern!“.

Aus der Organisationsforschung wissen wir, dass sich Organisationen weiterentwickeln, wenn sie ihre Einzel-funktionen stärker an ihre Umwelten anpassen (differenzieren), dabei aber ihre Integrität nicht verlieren. (Lawrence, P. R. / Lorsch J. W. 1968). Dazu braucht es einerseits vielfältige und widersprüchliche Informationen über die Dynamik, Turbulenzen und Verwerfungen in den unterschiedlichen Umwelten, andererseits die Fähigkeit mit Konflikten zwischen Abteilungen produktiv umzugehen und win-win Situationen zu schaffen. Wobei es nicht DEN richtigen Weg für ‚best practice‘ gibt und jedes Unternehmen seine branchenspezifische Balance zwischen Differenzierung und Integration finden muss. Abgrenzung von der Umwelt oder Mauern zwischen Abteilungen sind dabei wenig hilfreich.

Glaubenssatz 7

Durch die Durchführung diverser Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen kann eines Tages

die „perfekte“ Organisation erschaffen werden.

Meines Erachtens haben „Change-Projekte“ in Organisationen häufig temporären Charakter, das die Beteiligten zum finalen Zustand von „best practice“ hinführen soll. Diese Projekte sind von der Überzeugung getragen, dass es ein „perfektes“ Organisationsmodell gibt, in dem alle vorhandenen Ressourcen zur optimalen Synergie vereint sind. Und ist dieser Zustand erst einmal erreicht, so kann er durch ein ebenso „perfektes“ Managementsystem unbegrenzt erhalten werden. Leider hat meines Wissens noch keine Organisation diesen Zustand erreicht. Denn Veränderung bedeutet Leben und „Change“ passiert andauernd und ist ein essentielles Wesensmerkmal jeder Organisation. Alle komplexen sozialen Systeme passen sich dauernd an die dynamischen und turbulenten Entwicklungen in ihren Umwelten an. Dieser Prozess ist systemimmanent und Organisationen können nur dann erfolgreich (spricht: vital) sein, wenn sie sich andauernd an die Veränderungen in ihrem dynamischen Umfeld anpassen.

Implikationen für die Personalentwicklung

Bei genauerem Hinsehen ist die Welt hinter dem Spiegel voll von Beispielen von Selbstorganisation in Unternehmen. Manchmal ist aber unsere Wahrnehmung so am alten Paradigma („Jemand hat das organisiert.“) orientiert, dass wir die Vorteile dessen gar nicht wahrnehmen (können). Wenn wir jedoch mal genau hinschauen, dann finden wir an jeder Ecke, Kantine, Teeküche und sogar im Konferenzraum in unseren Organisationen Hinweise auf die selbstorganisierenden Kräfte von komplexen sozialen Systemen. Diese sind jedoch häufig überla-

Zum Thema

gert von dem Bedürfnis nach Kontrolle und Einfluss. Wenn wir uns nun der Frage zuwenden, wie wir diese Phänomene stärker in die Personalentwicklung integrieren können, so ist zunächst zu beachten, dass Personalentwicklung keine isolierte Funktion im Unternehmen darstellt. Sie ist eng verknüpft mit dem Organisationsalltag oder dem Bild, das wir uns davon machen. Lassen wir jedoch die Eindrücke aus der Welt hinter dem Spiegel zu, so ergeben sich eine Reihe von Dingen, die wir tun und lassen könnten, um das Leben in unseren Organisationen weniger belastend und stressfreier zu gestalten.

Die Erfahrungen in zahlreichen Großgruppenveranstaltungen (wie z.B. open space) haben weltweit gezeigt, dass die Erkenntnis aus der Chaostheorie ‚oder is for free‘ auch für soziale Systeme zutrifft. Jede heterogene Gruppe, in der möglichst alle unterschiedlichen Interessen vertreten sind, ist in der Lage, sich selbst zu steuern und zu kontrollieren, wenn es ein komplexes und dringendes Thema gibt, das allen unter den Nägeln brennt. Der Arbeitsprozess ist hochstrukturiert und nicht selten viel ertragreicher als unter ‚normalen‘ Arbeitsbedingungen und die Gruppe benötigt dazu kein komplexes Leitungs-, Steuerungs- oder Controllingssystem. Die treibenden Kräfte in diesem Prozess sind die Leidenschaft für das Thema (oder Aspekte davon) und die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen. Die Struktur und Kontrolle, die dabei zum Vorschein kommt, wohnt dem System inne und ist den Bedingungen angemessen. Übertragen auf den Organisationsalltag bedeutet das mehr Raum für Leidenschaft und Selbstverantwortung führt zu stärkerer Beteiligung und Identifikation, was eine wichtige Voraussetzung für ergebnisorientiertes Arbeiten ist.

In diesem Zusammenhang taucht auch die Frage auf, wie detailliert die Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen geregelt und vorgegeben werden sollten. Auch hier gilt im Hinblick auf die Selbstorganisation: weniger ist mehr. Mensch kann in einem Umfeld, das er sich gemäß seinen individuellen Bedürfnissen selber gestaltet, besser arbeiten. Ein Umfeld mit Freiheitsgraden ist auch immer ein Signal des Vertrauens und eine Einladung Verantwortung zu übernehmen.

Zum Gestalten braucht mensch Informationen. Sie dürfen deshalb nicht als goldener Gral und Statussymbol der Macht hinter den Firewalls und Tresortüren gehortet werden. Informationen müssen zugänglich sein und bilden nur eine Quelle von Lernen und Entwicklung, wenn sie auch genutzt werden. Unzugängliche Informationen sind wertlos. Dies gilt insbesondere für Informationen über Veränderungen im Umfeld der Organisation. Das Wissen um die Außenwelt ist geradezu überlebenswichtig für Organisationen. Nur wenn wissenschaftlicher Fortschritt, Kundenwünsche und Markttrends rechtzeitig erkannt werden, sind angemessene Reaktionen denkbar. In der Sprache der Biologie würde die Frage lauten: welche Rezeptoren und welche Form der Reizleitung verschafft dem System eine angemessene Informiertheit über den Zustand seiner Umwelt, damit es sich rechtzeitig auf Veränderungen einstellen kann und damit die Überlebenschancen erhöht?

Natürlich senden bei so komplexen Systemen wie Unternehmen nicht alle Informationen aus den verschiedenen relevanten Umwelten identische Signale. Widersprüche sind bei der Interpretation und Auswertung zu erwarten. Sie sind ein Fraktal der komplexen Welt, in der Organisationen operieren. Damit stellt sich die Frage nach dem Umgang mit

Widersprüchen und Konflikten. Auf keinen Fall ist es hilfreich sich vor der Auseinandersetzung zu scheuen und Sicherheit vorzutäuschen. Organisationen entwickeln sich weiter, wenn es ihnen gelingt, Konflikte zu vermitteln und Integrität zu bewahren. Für eine nachhaltige Personalentwicklung ist deshalb der Umgang mit Konflikten von zentraler Bedeutung.

Die hier angesprochenen Implikationen geben lediglich Richtungen vor, in denen die Personalentwicklung von den Phänomenen der Selbstorganisation profitieren kann. Aus den angesprochenen Bereichen ergeben sich Schlüsselqualifikationen, die wiederum in entsprechende Trainings- und Entwicklungsprogramme übersetzt werden könnten. Dies würde allerdings den Rahmen des Beitrags sprengen. Es soll lediglich ein kleines Schlaglicht in das Dunkel der Welt hinter dem Spiegel gesetzt werden. Die detaillierte Erkundung steht noch aus und liegt vor uns allen.

Literatur:

Baecker, D.: Organisation als System, Frankfurt 1999

Briggs, J. / Peat, D. F.: Die Entdeckung des Chaos, Eine Reise durch die Chaos-Theorie, München 2001

Cohen, M. / March, J. G. / Olsen J. P.: A Garbage Can Model of Organizational Choices, In: Administrative Sciences Quarterly, 17. Jg., S. 1-25, 1972

Hock, D. W.: Birth of the Chaordic Age, San Francisco 1999

Kauffman, S. A.: The Origin of Order, Self-Organization and Selection in Evolution, New York 1993

Lawrence, P. R. / Lorsch J. W.: Organization and Environment, Managing Differentiation and Integration, Boston 1968

Luhmann, N. / Baecker, D. (Hrsg.): Einführung in die Systemtheorie, Heidelberg 2002

March J. G. / Cyert R. M.: A Behavioral Theory of the Firm, Maden 1992

Owen H.: The Power of Spirit, How Organizations Transform, San Francisco 2000

Seifert H. / Economy P.: Das virtuose Unternehmen, Frankfurt / New York 2001

Wheatley M. J. Quantensprung in der Führungskunst, Neue Denkmodelle der Naturwissenschaften revolutionieren die Management-Praxis, Verlag Reinbeck 1997

Jo Töpfer ist Berater in Organisations-transformation. Er arbeitet freiberuflich im In- und Ausland; Arbeitsschwerpunkte: Großgruppenverfahren und Veränderungsprozesse. Regionaler Schwerpunkt: Mittel- und Osteuropa. Mitglied im Ost-West Institut e.V. und Mitbegründer von boscop (berlin open space cooperative).

Jo Töpfer
Dolzigerstr. 40
10247 Berlin
Tel.: 030 42018000
Fax.: 030-69088159
E-mail: info@joconsult.de
Web: www.joconsult.de