

I. Theoretischer Bezugsrahmen: Bausteine von Organisationaler Gesundheit

Dieser Teil entfaltet einen theoretischen Bezugsrahmen für Organisationale Gesundheit und soll ein gemeinsames systemisches Verständnis von Organisationaler Gesundheit anhand verschiedener Sichtweisen und Konzepte sicherstellen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage, wie sich Organisationale Gesundheit beschreiben und konkretisieren lässt, sollen zunächst ihre Bausteine aufgezeigt und miteinander verwoben werden.

2 Die Organisation als soziales System

Die wohl größte Herausforderung unserer Zeit, vor der Führungskräfte genauso wie Mitarbeitende stehen, ist die Einsicht, dass die Organisation der Zukunft durch die Verknüpfung zwischen Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Wissen, Kommunizieren, Lernen, Entscheiden und Handeln, sprich: durch die kognitive und emotionale Intelligenz aller Mitglieder auf allen Stufen geprägt sein wird. Die große Kunst liegt darin, sich eine „Metanoia“, ein radikales Umdenken in Form des Systemdenkens (Systemrationalität), wie es u. a. Peter Senge (2011) in seiner fünften Disziplin beschreibt, zu eigen zu machen, und nicht in die alten gewohnten Denkmuster der Industrialisierung (ökonomische oder Zweck-Rationalität) zurückzufallen. Dieses Kapitel stellt die, voneinander grundlegend verschiedenen Weltbilder vor. Im Anschluss werden Merkmale der Organisation als soziales System beschrieben.

2.1 BILDER DER ORGANISATION: VON DER LINEAREN MASCHINE ZUM NICHT-LINEAREN SYSTEM

In der alten Welt, im Industriezeitalter, wird Profit durch Economies of Scale in Form von Massenproduktion oder Economies of Scope,

die sich aus Ressourcen und Technologien ergeben, erzielt. Die Geschäftsmodelle sind auf Standardisierung und Vereinfachung ausgerichtet. Das Bild, das ein Mensch über sich selbst und andere hat, bestimmt seine mentalen Modelle von der Welt, seine (Denk-)Haltung sich und anderen gegenüber, seine Werte, Motive und schließlich seine Motivation. Bilder, die man von Organisationen hat, beeinflussen in gleicher Weise die mentalen Modelle sowie das Verständnis von Management, was auch umgekehrt gilt (Morgan 2008). Die Organisation wird mit einer Maschine verglichen, z. B. einem Tanker. Manager haben dort die Rolle eines Ingenieurs, der Störungen beseitigt, und Führungskräfte sind die Kapitäne, die wissen, wo es im großen Ozean Markt und Wettbewerb lang geht (Boos & Mitter 2014). Die Management Modelle orientierten sich innerhalb dieses mechanistischen Weltbildes mehrheitlich, wie auch schon zu Zeiten von Frederic Winslow Taylor (1911), einem US-amerikanischen Arbeitswissenschaftler, an dem Bild des „one-best-way“, bei dem es nur eine richtige Antwort zur Erzielung von Effizienz gibt, die wiederum konsequent ihren konkreten Niederschlag in bürokratischen Organisationsdesigns auf der Basis von Weisungs-Kontroll-Mechanismen findet. Es ist eine strikte Trennung zwischen dem Management, das die Informationen hat, denkt sowie entscheidet, und den ausführenden Mitarbeitern, die nur kleine Rädchen in einer Maschine darstellen, vorgesehen. Aporien, worunter Schwarz (2010) Paradoxien in Konfliktform versteht, gibt es bei dieser Denkhaltung (scheinbar) nicht. Die Organisation wird durch rigide Regeln und Regelungen gesteuert.

In der neuen Welt des 21. Jahrhunderts haben sich der Wettbewerb und damit das Bild unternehmerischer Wertschöpfung aufgrund tiefgreifender Umweltentwicklungen grundlegend verändert.

In the information age, firms succeed because they create a constant flow of new products and services that their customers are prepared to pay a premium for. Such offering typically stems from smart use of information – economies of skill, rather than scale or scope. From Apple to Nordisk and SAP to Nintendo, the leading firms of the last thirty years have achieved their success by harnessing information,

creating knowledge, and attracting talent (Birkenshaw & Riddelstrale 2017, S. 5).

Teece et al. (2016) weisen auf die zunehmende Verdichtung und gleichzeitige Agilisierung der Arbeit, die immer stärker stattfindende Vernetzung und auf die exponentiell ansteigenden Innovationsraten hin, die hohe Geschwindigkeiten von Unternehmen abverlangen. In Zukunft versprechen nicht mehr Skalen- oder Synergieeffekte einen Wettbewerbsvorteil, sondern Economies of Skills oder Speed – Vorteile, die durch die Fähigkeiten entstehen, geschickt und schnell Wissen, Information und Erfahrung, also Ressourcen, im Rahmen von internen und externen Kooperationen zu kombinieren. Kontrolle durch das Management ist immer weniger möglich, da die Wissensarbeiter selbst direkten Zugang zu Informationen haben und auch die Fähigkeiten besitzen, eigenständig Bewertungen und Entscheidungen zu treffen und – darauf aufbauend – zielführend zu handeln. Voraussetzung ist das sinnvolle Erleben. Entscheidungen erfolgen situationsabhängig und flexibel und nicht mehr auf Basis strikter Regelungen, die vielleicht gestern sinnvoll waren, aber morgen ins Chaos führen könnten.

Gegenwärtig sehen sich Unternehmen, wie eingangs ausgeführt, mit dem Spannungsfeld zwischen hoher Effizienz und schneller Innovation konfrontiert. Lösungsfindungen und Entscheidungen werden aufgrund der hohen Komplexität und der steigenden Dynamik in der Umwelt zunehmend anspruchsvoll. Von Komplexität kann man mit Luhmann (1980) sprechen, wenn das System „(1) eine große Anzahl von Elementen aufweist, die (2) in einer großen Anzahl von Beziehungen stehen können, die (3) verschiedenartig sind und (4) deren Anzahl und Verschiedenartigkeit zeitlichen Schwankungen unterworfen sind“ (S. 1064–1065). Ein Blick durch die Richtig-Falsch-Brille, das Denken in einfachen Kausalbeziehungen zur Erklärung von Phänomen, kurzum: der Primat der Effizienz, wie durch das oben beschriebene kausal-lineare Denken des Scientific Management proklamiert, kann den gestiegenen Anforderungen aus der Umwelt im Rahmen von Entscheidungsprozessen wohl

kaum mehr gerecht werden. Wohin linear-kausales Denken führen kann, zeigt der Kognitionspsychologe Dietrich Dörner mit seinem Experiment Lochhausen bzw. seiner „Logik des Misslingens“ bereits in den 1979er Jahren eindrücklich. Offensichtliche Zusammenhänge wurden, vor allem bei Zeitverzögerungen bzw. zeitlichen Dynamiken, von den Probanden nicht beachtet (Dörner 1989), ein Umstand, den Senge (2011) später im Rahmen seiner Systemarchetypen treffend als „Shifting the Burden“, Problemverschiebung, bezeichnet. Da mag es auch wenig tröstlich sein, dass Probanden in Gestalt von Managern mit Erfahrung gegenüber den Studierenden etwas besser abschnitten, doch genauso fatale Fehlentscheidungen trafen.

Ashby's Law, das auf das Verhalten von Systemen zielt und nach dem Kybernetiker William Ross Ashby (1956) benannt ist, besagt, dass Varietät nur mit Varietät umgehen kann. Wenn also die Komplexität im Umfeld zunimmt, müssen Unternehmen dieser Außenvarietät bzw. -vielfalt eine adäquate Binnenvarietät, z. B. mit Vernetzung von Wissen und Fähigkeiten in intelligenten Netzwerken, entgegenstellen, um sich am Markt und in anderen relevanten Umwelten erfolgreich zu halten (Kruse & Schomburg, 2016). „Das gezielte Zulassen und der gekonnte Umgang mit ‚Diversity‘ wird zur entscheidenden Ressource“ (Wimmer 2012, S. 15). Gefragt sind im unternehmerischen (Wertschöpfungs-)Kontext daher neue Geschäfts- und Managementmodelle sowie Organisationsdesigns. Agilität heißt das neue Zauberwort. Alte Strukturen auf der Basis von Weisung und Kontrolle, die Wirksamkeit in einer relativ stabilen und durch kontinuierliches Wachstum geprägten Umwelt zeigten, sollen nun durch neue, „sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit“ (Laloux 2015) – z. B. anhand der Management-Methoden wie Design Thinking, Scrum oder Kanban – in einem durch Agilität und Netzwerke geprägten Organisationsdesign überwunden werden. Dynamisches Verhalten bei wissensintensiven Organisationen trifft auf komplizierte Strukturen wie Netzwerke, was die Binnen-Komplexität massiv erhöht und zu nicht-linearen, durch Rückkopplung geprägten Organisationssystemen führt. Führungskräfte und ihre Rollen haben sich ebenso verändert, nämlich sie „werden von

dem mächtigen Organisator und Vordenker, der sie in stabilen Zeiten waren, zum Rahmengeber, Nutzer, Förderer und Moderator kollektiver Intelligenz“ (Kruse & Schomburg 2016, S. 4).

Es zeigt sich, dass sich das Bild der Organisation im 21. Jahrhundert grundlegend von einer trivialen, Effizienz-generierenden Maschine mit einer eindeutigen Beziehung zwischen Input und Output zu einer nicht-trivialen Maschine bzw. einem System, das sich durch „Autonomie, Eigengesetzlichkeit und ein unkalkulierbares Komplexitätspotenzial“ (Boos & Mitterer 2014, S. 99) auszeichnet, gewandelt hat. Nach von Foerster (1985), der vor allem durch die Unterscheidung zwischen Kybernetik 1. Ordnung (Systeme werden unabhängig davon, wer sie oder wie sie beobachtet werden, beobachtet), und 2. Ordnung (Kybernetik beobachtender Systeme, bei denen außenstehende Beobachter eine konstruktivistische Perspektive auf das System einnehmen) bekannt wurde, sind nicht-triviale im Gegensatz zu trivialen Maschinen vergangenheits- und damit pfadabhängig, da jede Operation auf frühere Systemzustände Rückgriff nimmt. Wie später gezeigt wird, ist die Pfadabhängigkeit im Zusammenhang mit Organisationsstrukturen als Ausdruck von „Erfolgsmustern der Vergangenheit“ (Wimmer 2012, S. 41) sowie organisationalen Kompetenzen von Bedeutung (Schreyögg & Eberl 2015). Interventionen (Input) sind bei sog. autopoietischen, selbstreferenziell operierenden Systemen gleichwohl völlig ergebnisoffen (Output), d. h. sie zeichnen sich durch operative Geschlossenheit und zugleich Offenheit aus.

Die Struktur determiniertheit autopoietischer Systeme hat zur Folge, dass es zwischen Ereignissen in der Umwelt solcher Systeme und ihrem Verhalten keine geradlinige (deterministische) Ursache-Wirkungs-Beziehungen geben kann. Auf die Wiederholung desselben äußeren Reizes hin kann – wenn sich die Struktur des Systems wandelt und „lernt“ – eine andere, neue Reaktion erfolgen (Simon 2007, S. 25).

„Offenbar“, so bestätigt Luhmann, „sind Organisationen nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer

Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. Offenbar sind es Systeme, die sich selbst und andere beobachten können, also zwischen Selbst- und Fremdreferenz oszillieren.“ (2000, S. 9). Um ein soziales System wie eine Organisation und damit eine Unternehmung überhaupt zu verstehen, ist es sinnvoll, gewissermaßen eine Vogelperspektive einzunehmen, wodurch sich ein Bild bzw. eine Konstruktion ergibt, die zunächst wenig detailliert erscheint, doch durch vielfältige Perspektiven (Beobachtung 2. Ordnung) auf das System neue Möglichkeiten, Varianten oder Erklärungs- und Lösungsansätze (z. B. hinsichtlich der Paradoxie zwischen Effizienz und Innovation) aufzeigen kann, die in linearen Denkmustern als unmöglich oder sogar widersinnig erscheinen mögen (Viabilität vs. Wahrheit). Ganz allgemein lässt sich eine Organisation folgendermaßen definieren:

Wenn Prozesse zum Erreichen *sachlicher Ziele/Zwecke*, welche die *wiederholte Koordination* einer Vielzahl von Aktionen erfordern, *strukturiert* werden und *soziale Einheiten* – meist als juristische Person – zu deren Durchführung geschaffen werden, dann sollen derartige soziale Systeme *Organisationen* genannt werden (Simon 2018, S. 181).

Anhand der Nomenklatur bzw. Terminologie der systemischen Organisationstheorie, wie sie in der Definition bereits zum Ausdruck kommt, können komplexere Zusammenhänge oder Muster besser beschrieben werden, ohne sie gleich in „wahr“ und „falsch“ zu bewerten (Boos & Mitterer 2014). Im Folgenden wird daher ein kurzer Abriss der Organisation als soziales System skizziert. Ziel ist es, anhand von verschiedenen Merkmalen ein für diese Arbeit gemeinsames Verständnis von Organisation zu erarbeiten und damit die psychischen Systeme der Organisationsmitglieder als systemrelevante Umwelten von Organisationen als Kommunikations- und Entscheidungssysteme zu erklären (Simon 2007, S. 35). Auf diesem Weg wird die hohe Bedeutung der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden sowie der Organisation als Ganzes für moderne, wissensbasierte Organisationen herausgeschält.