Das Phänomen der strukturellen Trägheit

Organisationen – und das ist keine Erkenntnis, die sich erst in der Covid-19-Pandemie durchsetzte – zeichnen sich durch Trägheit aus. Sie passen sich den wandelnden Rahmenbedingungen nur schwer und oft nur zeitverzögert an (Hannan/Freeman 1984). Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Wohl etablierte Prozesse – in der Regel IT-technisch implementiert – brauchen eine spezielle Energie, um sie zu ändern. Denn schließlich waren sie in der Vergangenheit (hoffentlich) immer effizient. Die Mitarbeitenden haben sich in der Organisation eingerichtet, es sich vielfach bequem gemacht und sehen keine Notwendigkeit, sich zu ändern und ihre Verhaltensweisen anzupassen. Dies gilt insbesondere dann, wenn eigene Besitzstände potenziell gefährdet sind. Auf diese Verhaltensweise haben Kahneman/Tversky bereits 1979 hingewiesen. Viele weitere Ursachen für das Phänomen der organisationalen Trägheit ließen sich noch nennen.

Umso überraschender ist, wie schnell sich einige Organisationen an das Arbeiten in der Pandemie angepasst haben. Dies gilt insbesondere für viele Unternehmen, bei denen Changemanagement kein Fremdwort war. Öffentliche Bildungseinrichtungen und insbesondere die öffentliche Verwaltung taten sich da deutlich schwerer. Der Wille war vorhanden, aber die Barrieren des »Nichtkönnens« und »Nichtdürfens« waren sehr hoch. Bewegt wurde sich aber trotzdem, wenn auch in kleinen Schritten, denn der Treiber der Veränderung war der Gesetzgeber, der mit dem verfügten Lockdown eine Veränderung geradezu erzwang. Letztlich war es der Zwang des Lockdowns, der der strukturellen Trägheit nur wenig Chancen ließ.

Nach dem Ende des Lockdowns, also in der postpandemischen Zeit, kommt das Phänomen der strukturellen Trägheit aber wieder voll zum Tragen. Lieb gewordene organisatorische Routinen aus der Zeit der Pandemie lassen sich nur schwer zurückdrehen. Am augenfälligsten ist dies beim Thema »Remote Working«, bei dem der Weg zurück sehr schwerfällt. Natürlich stellt sich auch die Frage, ob ein Weg zurück überhaupt wünschenswert ist; man denke hier nur an das Thema Flexibilität der Arbeitszeit bei der Gewinnung von Facharbeitskräften. Aber unabhängig davon haben sich offenbar Organisationstechniken etabliert, die durchaus ökonomisch Sinn machen, etwa die vielen Online-Meetings, die aufwendige Dienstreisen obsolet machen, oder das Einsparen von Büroflächen durch moderne Office-Konzepte. Eine 180-Grad-Wende ist vor diesem Hintergrund nur schwer vorstellbar – auch wenn dies sicherlich die Unternehmenskultur verändern wird, mit all den Konsequenzen, die dies für das Commitment zum Unternehmen mit sich bringt.

Aber auch hier zeigen Unternehmen, dass sie in der postpandemischen Zeit durchaus in der Lage sind, das Beste aus beiden Welten zu vereinen. Ökonomische Zwänge erfordern Wandlungsbereitschaft und damit ein Aufbrechen der organisatorischen Trägheit. Daher fällt es der öffentlichen Verwaltung und den öffentlichen Bildungseinrichtungen sehr schwer, die organisatorischen Vorteile, die sich durch die Pandemie ergeben haben, in die postpandemische Zeit zu überführen. Hier fehlt der ökonomische Zwang.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich viel Vergnügen bei der Lektüre unserer Beiträge zum Schwerpunkt der »postpandemischen Organisation« sowie zu unseren ständigen Rubriken.

Gerhard Schewe

https://doi.org/10.34156/0722-7485-2024-2-73 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - CC BY