

## 2.4 Gezieltes Anstreben von Bewusstheit im Rahmen von Organisationsprozessen

Das gemeinsame Wirken mehrerer Menschen innerhalb von Organisationen – das Organisieren – geschieht durch Prozesse. Diese Prozesse beinhalten »ineinandergreifende Verhaltensweisen«<sup>11</sup> von Menschen (vgl. Weick 1995, S. 130).

Die Abstimmung dieser Verhaltensweisen geschieht auf verschiedenen Ebenen, z. B. in Form von direkter und indirekter Kommunikation. Außerdem ist diese Abstimmung eine Mischung aus bewusstem und unbewusstem Tun, Unterlassen, Rezipieren bzw. Senden von Mitteilungen etc. Dazu kommt, dass häufig eine grundlegende, meist *hierarchische* Ordnung explizit vereinbart ist. Neben der formalen Vereinbarung entsteht im menschlichen Miteinander erfahrungsgemäß immer auch ein informelles Miteinander und darauf beruhende informelle Kommunikations-, Machtstrukturen etc. (vgl. z. B. Kühl 2012)

Dies alles beeinflusst das Verhalten der Menschen und die Abstimmung der Verhaltensweisen. Auf Grund der Vielfalt der Einflüsse auf menschliches Verhalten und Abstimmung desselben im Kontext von Organisationsprozessen ist ein vollständiger – bewusster – Überblick illusorisch und wäre auch nicht funktional. Trotzdem ist aus interventionswissenschaftlicher Perspektive die Notwendigkeit gegeben, *Bewusstheit* zu produzieren, und zwar selektiv und im Prozess. Heintel und Krainz (2015, S. 9) meinen mit »Organisationsbewusstheit« Kompetenzen und argumentieren dazu:

»Man muss Schwierigkeiten und Konflikte aufgreifen und analysieren lernen, muss über die ›Sozialgesetze‹ von Gruppen und Organisationen einigermaßen Bescheid wissen und sich über die strukturellen, organisatorischen, sozialen und emotionalen Bedingungen von Verhaltens- und Handlungsweisen informieren. Das bewährte Verfahren, bei jedem Problem einen Schuldigen zu suchen, Organisationsprobleme also bequemlichkeitshalber zu individualisieren, würde dann allmählich der übergeordneten Frage nach Ursachen in Gesamtumgebungskonstellationen weichen.«

Daraus ergibt sich das wesentliche Ziel von Interventionsforschung, nämlich Prozesse zu entwerfen und zu begleiten, die ein *ausreichendes* Maß an Bewusstheit der Beteiligten bezüglich dieser Prozesse ermöglichen. Beim Durchlaufen solcher Prozesse entstehen jene Kompetenzen, die von Heintel und Krainz unter dem Begriff *Organisationsbewusstheit* gefasst sind. Dabei wird Interventionsforschung im Sinne der Mäeutik eingesetzt, um damit eine Emanzipation der begleiteten Menschen zu fördern. Wissen wird also nicht von den Interventionsforscher:innen generiert und in das beforschte System eingespeist, sondern Erkenntnis wird gemeinsam mit den an der Interventionsforschung Beteiligten produziert. Heintel (2005, S. 100–101) formuliert dazu:

»Forschung, Wahrheit bekommen endliche Gestalt. Diese haben sie zwar auch sonst in den Wissenschaftsdisziplinen (›nach dem derzeitigen Stand der Wissenschaft‹); hier

11 In der von Luhmann getroffenen Unterscheidung sozialer Systeme in Interaktion, Organisation und Gesellschaft entsprechen ineinandergreifende Verhaltensweisen der Interaktion. Vgl. Martens und Ortmann 2006.

bezieht sich aber die Endlichkeit auf das ›Noch-Nicht‹ der Forschung, auf den immanenten Prozess. Im Rahmen der Interventionsforschung wird aber die wissenschaftliche Wahrheit selbst ›verlassen‹, muss aus ihrer Immanenz heraustreten, sich ›ausliefern‹. Manchmal läuft der Prozess sogar umgekehrt: Wissenschaftliche Wahrheit entsteht erst aus einer gemeinsamen Erfassung der jeweils endlichen Situation und liegt nicht schon von vornherein vor.«

Der Nebeneffekt davon ist, dass die Kompetenzen *Organisationsbewusstheit* in Organisationen verankert bzw. weiterentwickelt werden. Dieses Ziel erfordert entsprechende Relativierung und Eingrenzung, um sinnvoll angestrebt werden zu können.

Menschliches Bewusstsein ist weder klar definiert noch ist aktuell eine vollständige Erklärung dafür in Aussicht (vgl. Metzinger 2001). Unter anderem liegt das Problem darin, dass jeder Mensch ein einzigartiges Wesen ist, deshalb Umwelteinflüsse einzigartig verarbeitet und daraus individuelles Bewusstsein generiert. Wird Individualität in vollem Ausmaß zur Diskussion gebracht, dann ergibt sich das Problem enormer Komplexität und daraus resultierend die Frage, wie dies zeitlich und räumlich zu bewältigen ist. Zeitlich deshalb, weil intensive direkte Kommunikation entsprechende Zeit erfordert. Räumlich deshalb, weil lediglich maximal ca. 25 Personen, optimal ca. zwölf Personen (siehe O) in intensive gemeinsame Kommunikation treten können. Die Lösung, die sich in Organisationssystemen etabliert hat, war, verkürzt gefasst, einerseits die Voraussetzung Konflikte zu delegieren – Vorgesetzte entscheiden Konflikte der Untergebenen (vgl. Schwarz 2014, S. 292-299) – und andererseits eine Differenzierung zwischen organisationsinternen und -externen Konflikten. Luhmann (2005, S. 21) formuliert diesbezüglich:

»Organisationssysteme unterwerfen alle Mitglieder einem Modus hierarchischer Konfliktbehandlung und -entscheidung, dessen Anerkennung sie zur Mitgliedschaftspflicht machen. Zugleich differenzieren sie interne und externe Konflikte und unterbrechen deren Zusammenhang mit sonstigen Konflikten ihrer Mitglieder. Man darf sich im Dienst nicht an seinen Privatfeinden rächen, darf den Kindern des politischen Gegners keine schlechteren Zensuren erteilen oder umgekehrt dem Lehrer die Auszahlung eines Bankkredits verweigern, weil er schlechte Zensuren erteilt hatte. Entsprechend ist es eine für Organisationen typische Mitgliederpflicht, intern bestehende Konflikte – etwa Meinungsverschiedenheiten des Kollegiums in der Versetzungskonferenz – nach außen zu verbergen. In welchem Umfange diese Gebote faktisch realisiert werden können, ist eine empirische Frage. Keine Frage ist jedoch, daß mit Hilfe dieses neuen Systemtyps Organisation Konflikte in einem Umfange ermöglicht und reguliert werden können, wie es auf der Basis von Interaktion und Gesellschaft allein nicht möglich wäre.«

Diese Lösung beinhaltet einerseits den Vorteil, dass Vorgesetzte Entscheidungen unabhängig von der Meinung der Untergebenen treffen können. So ist es hilfreich, dass

»Hierarchien den Aspekt, dass Führungskräfte auf die ›persönliche Achtung‹ ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, aus dem System auskoppeln, [dadurch] [...] hat das Manage-

ment die Möglichkeit, unpopuläre, bisherige Erwartungen verletzende Entscheidungen zu treffen.« (Kühl 2012, S. 169)

Kühl (2012, S. 169) verweist auf empirische Forschung, die erwiesen hat, dass auf Grund dieser Auskoppelung ausgeprägte Hierarchien schnell auf grundlegende Veränderungen reagieren konnten. Andererseits kann eben diese Entscheidungsbefugnis der bzw. des hierarchisch Vorgesetzten dazu führen, dass Entscheidungen getroffen und zwangsläufig ausgeführt werden, die unpassend und damit nachteilig sind. Dies wirft die Frage auf, wie diese widersprüchliche Wirkung hierarchischer Ordnung so prozessiert werden kann, dass deren Vorteile genützt und deren Nachteile vermieden werden können.

Eine mögliche Antwort liegt in der Unterscheidung von Individuum, Gruppe und Organisation, wobei die Gruppe als verbindendes Element zwischen Individuum und Organisation aufgefasst wird. Innerhalb von Gruppen ist direkte Kommunikation und damit auch Reflexion bezüglich organisatorischer Prozesse möglich. Eine reflexionsfähige Gruppe gibt Individuen die Gelegenheit, sich stärker und umfänglicher einzubringen, als dies in der Organisation möglich ist. Die Gruppe bietet hier einen Ort der intensiven persönlichen Auseinandersetzung und des gemeinsamen überschaubaren und damit motivierenden Wirkens. Außerdem ist es einer Gruppe leichter, sich in der Organisation zu behaupten, als einem Individuum.

Wird eine Abteilung moderat hierarchisch geführt (siehe o), so ist es möglich, Gruppenreflexion zu etablieren und damit bei Bedarf Bewusstheit innerhalb der Gruppe herzustellen. Dies ist ein erster Schritt in Richtung Organisationsbewusstheit. Dieser Schritt erfordert Interventionen sowohl vonseiten der Abteilungen bzw. Abteilungsleitungen als auch vonseiten der Organisation bzw. des leitenden Managements. Grundsätzlich ist für Organisationsbewusstheit direkte menschliche Kommunikation, das Berücksichtigen von Emotionen, das Thematisieren und Durcharbeiten von Konflikten etc. notwendig. Die Gruppe ist ein möglicher Ort dafür, jedoch benötigt dies entsprechende Kompetenzen bezüglich der Steuerung solcher Gruppen. Eine Schwierigkeit der Steuerung von Gruppen und damit auch jener von Organisationsprozessen liegt in der Verwobenheit von Emotion und Kognition. Luc Ciompi (2016, S. 103) stellt dazu fest:

»Zwischen Emotion und Kognition laufen [...] unaufhörliche zirkuläre Wechselwirkungen: Bestimmte kognitive Reize induzieren oder verstärken bestimmte Affekte und Stimmungen, und diese wiederum kanalisieren und organisieren die Wahrnehmung und das Denken. Da anfänglich intensiv bewusste Affektkomponenten sich mit der Zeit zunehmend abflachen und automatisieren, ohne aber ihre organisatorisch-integratorischen Wirkungen zu verlieren, läuft der Großteil dieser Anpassungsleistungen ganz außerhalb von Aufmerksamkeit und Bewußtsein. Sie führen, im Verein mit den körperlich-vegetativen Wirkungen der an alle Kognitionen gekoppelten Affektkomponenten, in jedem Moment zu einer sinnvollen Einstimmung des Gesamtorganismus auf eine gegebene Situation.«

Im folgenden Abschnitt wird dargelegt, wie die Organisationsform Hierarchie mittels (Projekt-)Gruppen erweitert werden und dadurch zu höherer Organisationsbewusstheit gelangen kann.