

Schwerfälliger Tanker – Flotte Fregatte? Zur Veränderungsfähigkeit von sozialen Organisationen¹

Heribert W. Gärtner, Köln

So hieß der Titel, unter dem mich die ALK Baden-Württemberg zu einem Festvortrag eingeladen hatte. Das Thema ist in seiner Breite unbewältigbar. Deshalb braucht es radikale Komplexitätsreduktion. Ich behandle die Fragestellung in einer ausschließenden Perspektive: Jener, der organisationalen Innenseite von Veränderungsprozessen. Deshalb schreibe ich nichts darüber, was sich derzeit alles in der Gesellschaft und in der Politik tut und welche Auswirkungen dies auf soziale Organisationen hat. Das Schicksal der Reformbemühungen im Gesundheitswesen würde sich zur Veranschaulichung der Logik von Veränderungs- bzw. Beharrungsprozessen hervorragend eignen. Die Perspektive dieses Beitrags ist jene des Betriebes.

Ich erlaube ich mir, mit zwei kleinen Szenen aus dem Leben zu beginnen.

Szene 1: Vor einigen Monaten ist in meinem Umfeld eine Alltagsgeschichte passiert, die mich zum Nachdenken brachte. Ein Freund von mir hatte ein Fest veranstaltet. Hierzu war auch eine Frau eingeladen, in die er verliebt war. Sie hatte es noch nicht so richtig mitbekommen; es ging noch hin und her. Ebenso war einer seiner besten Freunde da. Die beiden, sein bester Freund und die Frau, in die er verliebt war, haben sich auf *seinem* Fest gefunden. Er flippte verständlicherweise aus, hat wochenlang nicht mehr geschlafen; verlor sich in Selbstzweifeln, wie manche gekränkte Männer halt reagieren. Das Chaos nahm nicht wirklich ab. Freunde, unter anderem ich, nahmen daran Anteil. Ich gab u. a. den Ratschlag, jetzt Sport zu machen und am Rhein entlang zu rennen, weil das Stress abbauen würde. Auf jeden Fall solle er zu den beiden keinen Kontakt aufnehmen usw. Wie Sie sich schon denken können: Alle diese freundlichen Empfehlungen der Freunde nutzten nichts bis wenig. Dieser Freund verhielt sich auch jetzt so, wie er sich in schweren Krisen typischerweise verhält. Bei den meisten von uns ist das auch so. Wir greifen in unseren Reaktionsweisen auf vorhandenes und bisher verwendetes

¹ Geringfügig überarbeitete Fassung des Festvortrags anlässlich des 20jährigen Jubiläums der ALK Baden-Württemberg. Der Beitrag ist der neu ernannten Ehrenvorsitzenden Frau Stengele-Deharde zugeeignet.

Verhaltensrepertoire zurück, trotz der vielen Alternativratschläge, die man auch noch gut und richtig findet.

Szene 2: Ein Krankenhaus, das ich kenne, litt auch unter dem bekannten Dauerleiden "OP-Planungsproblem". Es gab schon mehrere Gespräche des Direktoriums mit den Chefärzten. Ergebnis: Keine wirkliche Änderung. Zur Symptomatik gehörte u. a.: Einer der Chefs, der gleichzeitig ärztlicher Direktor ist, geht nach den OP's öfter rauchen und kommt dann verspätet aus seinem Arbeitsbereich zurück. Weil er regelmäßig aufgehalten wird, muss irgend ein anderer Kollege warten, usw. usw. Man wusste sich in der Klinik nicht mehr zu helfen und hat gedacht: Holen wir jemanden von außen. So kam eine renommierte Beratungsfirma ins Haus. Untersuchte, interviewte und verfasste ein Gutachten. Dieses dicke Buch lag auf dem Tisch, als den Chefärzten die Ergebnisse in einer beeindruckenden Präsentation vorgestellt wurden. Anwesend waren: Der Geschäftsführer des Beratungsunternehmens, der Geschäftsführer des Krankenhauses, das Direktorium und alle Chefärzte. Jeder der Beteiligten stimmte zu und fand die Vorschläge des Beratungsunternehmens vernünftig. Nach drei Monaten war in der Klinik ungefähr alles wieder beim Alten, nicht nur wegen dem Raucher, es gab noch andere Symptome. Die Verdunstung der neuen Ordnung geschah nicht dramatisch – eher schleichend, so nach und nach. Das Beratungsdesign und die daraus abgeleiteten Folgen hatten die Organisation zwar aufgescheucht und zu temporärem Erschrecken geführt, aber nicht verändert. Vermutlich ist dies der Sinn von vielen Beratungsprozessen. Es soll etwas passieren, aber ändern soll sich nichts.

Warum berichte ich diese beiden Storys aus dem Leben. Weil sie für unser Thema eine entscheidende Erkenntnis transportieren und die gilt für Menschen und Organisationen, für psychische und soziale Systeme: Zu wissen, was gut und richtig ist, Recht zu haben, reicht für Veränderungsprozesse bei Menschen und Organisationen offensichtlich nicht aus. Etwas abstrakter gesagt: Rationale Lösungen für Problemlagen werden, selbst wenn sie Zustimmung erfahren, nicht unbedingt organisationsintern verhaltensbestimmend. Denken Sie weniger dramatisch auch an Ihre Versuche abzunehmen, Ihre Ernährungsgewohnheiten zu ändern oder einen Pilz los zu werden. Auch Organisationen, nicht nur Menschen, sind vielfach nur partialrational. Eine erste Reaktion auf den Vortragstitel lautet

deshalb: Ich wäre so gerne eine flotte Fregatte, aber der Umbau des Tankers zu einem anderen Gefährt funktioniert nicht so einfach.

Ein zweckrationales Organisationsverständnis ist einseitig und führt zu manageriellen Fehlschlüssen.

Mir ist bei Führungskräften, aber auch bei Politikern, aufgefallen, dass sie oftmals dazu neigen, Organisation vor allem als angestrebte optimale Struktur zu begreifen, also mit zukünftigen Optimierungsvorstellungen hantieren, in der Differenz zum gegenwärtigen Zustand der Organisation. Dies ist natürlich als Zielperspektive nützlich und in der Tat überlebensnotwendig. Es braucht diese Form von organisationaler Prophetie und Vision. In der Folge dieser Sichtweise denken Leute jedoch oftmals, man könne Organisationen modellieren, wie ein Töpfer sein Material. Auch manche Lehrbücher des Managements suggerieren diesen Veränderungsoptimismus. Wenn man es etwas länger in Organisationen aushält, merkt man ziemlich schnell und klar: Die Optimierung stellt sich vielfach nicht ein. Geniale Ideen lassen sich oftmals nicht so einfach in die Organisation hineinkopieren. Bei etwas Nachdenken wird auch deutlich, dass die Erklärung, man sei vor allem von unverständigen oder unwilligen Dummköpfen umgeben, nicht sehr weit reicht. Deshalb braucht man sinnvolle Erklärungsansätze über das *faktische Wirken* von Organisationen und ihr unendliches und variantenreiches Renitenzpotential.

Dieser Rationalitätsüberschätzung von Organisationen und ihrer Gestaltung entspricht oft jenen Erwartungen, die Chefs von Organisationen gegenüber ihren Führungskräften und Mitarbeitern haben: Die richtige, kompetente Frau oder den dynamischen, cleveren Mann geholt und dann muss es klappen. Führungskräfte müssen deshalb so tun, als hätten sie den Laden im Griff. Sie sollen die Töpfer sein, die den Ton der Organisation in ihren Händen gestalten. Organisationen, die als Produktionsprozess personenbezogene Dienstleistungen, also Interaktionsarbeit haben und dazu noch in Beziehungskategorien sozialisiert sind, wie z. B. die Pflege, neigen nachvollziehbar zu dieser Art von Personalisierung. Wenn es chronisch nicht klappt und die Führungskräfte sich nicht rechtzeitig in Deckung bringen, werden die Leute ausgewechselt. Die Methode heißt: Führungswechsel als Äquivalent für

Strukturänderung. Die Verdauungsfähigkeit von Organisationen und ihre Bereitschaft zur Wiederholung ist dabei erstaunlich groß. In nicht wenigen Fällen bleiben danach die Probleme die gleichen, bis die Rille in der Schallplatte, wenn sie den antiquierten Vergleich erlauben, unüberhörbar wird.

Die sich hartnäckig haltende Idee der rationalen Gestaltbarkeit und Steuerbarkeit hängt wesentlich mit der Vorstellung zusammen, Organisationen seien offen gegenüber ihrer Umwelt. Anforderungen von außen ließen sich nach innen transportieren und ließen sich wie eine Kopiervorlage abbilden. Auch bei der Umsetzung der DRGs wird sich jedoch zeigen, dass die Kliniken darauf unterschiedlich reagieren werden. Manche werden sogar "sterben", nicht weil sie zu wenig wussten, sondern weil das organisationale Immunsystem sich dem erforderlichen Lernen verweigert. Die Offenheit von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt, die es natürlich gibt, ist offensichtlich nur die halbe Wahrheit:

Organisationen sind nicht nur offen, sondern auch geschlossen.

Schließung ist nützlich, damit sich ein stabiles Innenleben in Organisationen entwickeln kann und es zur internen Strukturbildung kommt. An dem flotten Spruch "Wer nach allen Seiten hin offen ist, kann nicht ganz dicht sein"², ist etwas dran. Thematisch entstehen so hochspezialisierte Strukturen mit Fachsprachen zur Abarbeitung von Spezialproblemen, wie z. B. Knie operieren. Alle anderen Dinge spielen im Produktionsprozess dieser Organisation keine Rolle. Im Akutkrankenhaus wird natürlich auch über Aktien und Sex geredet, aber in der Regel in Stationszimmern und zwischendurch, in Pausenräumen, auf dem Klo oder auf dem Parkplatz. Die Ausgestaltung der Betriebsroutinen, die das Organisationsthema bearbeiten, sind organisationsindividuell. D. h. jedes Krankenhaus entwickelt *seine* Art, mit welchen Regeln es sein Produktionsthema realisiert. Von daher erklärt sich auch, dass Leitungsleute mit den gleichen Verhaltensweisen in dem einen Haus erfolgreich sind und in dem anderen eine Bauchlandung machen können. Man kann sich die Organisationsregeln wie ein unsichtbares Straßennetz vorstellen, auf dem sich die Mitarbeiter in der Organisation bewegen. *In den Regeln* drückt sich die Erwartungsstruktur der Organisation an erwünschtes und unerwünschtes Verhalten

² Der Autor des Spruches ist mir leider nicht bekannt.

aus. Man merkt dieses Regelwerk als Erwartungsstruktur am deutlichsten, wenn man es verletzt, in die Fettnäpfchen der Organisation tritt oder im erfolgreichen Fall mit ihren erogenen Zonen, also mit der Erfüllung ihrer Erwartungsstrukturen in Berührung kommt. Damit ist klar, dass diese Regeln nicht mit dem übereinstimmen müssen, was die Organisation in Stellenbeschreibungen, Dienstanweisungen und Leitbildern von sich behauptet.

Die Geschlossenheit von Organisationen wirkt sich entscheidend auf die Reaktionsfähigkeit gegenüber Einflüssen und Anforderungen von außen aus. In ihrer Reaktionsweise auf Impulse von außen, sind Organisationen vor allem von sich selbst abhängig, von ihrer eintrainierten Weise auf Sachverhalte, Störungen und Anforderungen zu reagieren. Denken Sie an das Eingangsbeispiel meines Freundes. Die systemische Theorie sagt hierzu: Sie sind selbstreferentiell, selbstbezüglich. Deshalb sind Organisationen oftmals wie ein angespanntes Gummi, das in seinen Ursprungszustand zurückfällt, wenn man es loslässt. D. h. sie sind erst einmal veränderungsresistent und "versuchen", vorhandene Strukturen aufrechtzuerhalten, auch wenn sie anderes von sich behaupten. Impulse von ihrer Umwelt können Organisationen nur mit der Brille lesen, die sie haben, mit keiner anderen. Dieses Erkenntnis ist hart, weil es dazu führen kann, dass einige in der Organisation sehen, dass eingeschlagene oder nicht eingeschlagene Wege fatal für das Haus sind. Und trotzdem finden sie kein Gehör. Nicht, weil die Leute zu dumm wären, sondern weil die Wahrnehmungs- und Problemlösungskapazität der Organisation nicht passt. Eine Pflegedirektorin in einem Krankenhaus versuchte vor fünf Jahren, das Direktorium zum Umbau der Geburtshilfe zu bewegen. Sie scheiterte. "Es sei doch alles o.k.", so sagten die Kollegen im Direktorium und die Belegungszahlen gaben ihnen damals recht. Sie sahen damals die Vorschläge der Pflegedirektorin als Ausdruck "feministischer Ästhetik", die keine wirtschaftliche Relevanz hat. Aber die anderen Häuser in der Umgebung waren inzwischen tätig. Hausintern – also in den Systemoperationen – wurde die Innovationsidee erst zu einer *verwertbaren* Information, als die Belegungszahlen tatsächlich sanken. Jetzt wird hektisch gebaut, aus kundenorientierenden Gründen natürlich, das Feminismusargument ist inzwischen vergessen.

Das Zusammenwirken von Menschen und Strukturen bei

Veränderungsprozessen

Ich habe gesagt, dass es eine Art Gummieffekt bei Organisationen gibt und dass die Vorstellung, Menschen, auch Führungskräfte, könnten Organisationen einfach umdrehen, naiv ist. Der Umbau des organisationalen Straßennetzes ist komplizierter. Organisationen sind offensichtlich nicht nur abhängig von den in ihr arbeitenden Menschen. Die sind natürlich wichtig und manchmal können unfähige Leute wirklich gefährlich sein und gute Absichten blockieren. Aber über die Arbeit an den Menschen allein ändern die Organisationen vielfach nichts. Das heißt, über Personalentwicklung allein ist kein organisationaler Wandel herbeizuführen, so wichtig er ist. Die einzelnen Mitarbeiter einer Organisation können noch so qualifiziert sein, es wird in der Regel nicht dazu führen, dass sich in der Organisation dauerhaft etwas ändert.

Ich komme nochmals auf das Eingangsbeispiel mit der OP-Planung zurück. Die Chefärzte einer Klinik, die ich kenne, haben sogar zu einer Supervisionsgruppe zusammengefunden, um ihre Planungsprobleme zu minimieren. Der Effekt ist: Sie können jetzt besser streiten, aber geändert hat sich in der Sache nicht wirklich etwas. Hier wird deutlich, dass Verhaltensweisen in Organisationen nicht allein über Appelle, noch über guten Willen allein, auch nicht über das alleinige "qualifikatorische Herumdoktern" an Personen, hier mit dem Mittel der Supervision, veränderbar sind. Man hätte an die Struktur gehen müssen. Damit wäre jedoch auch die Machtfrage gestellt worden und das bisherige Gefüge hätte zur Disposition gestanden. Es geht bei erfolgreichen Veränderungsprozessen nicht nur um die Spieler, sondern immer auch um die Spielregeln, die das Spiel strukturieren. Organisationaler Wandel braucht immer beides, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, Spielregelwandel und Spielerentwicklung.

Gute Diagnostiker hören deshalb nicht nur auf das, was *gesagt* wird, sie beobachten vor allem, was wie *getan* wird. Sie sind trainiert, auf das *wie* zu schauen und misstrauen den organisationalen Selbstbekundungen auf Hochglanzpapier und im Sitzungsdesign. Nicht, weil die Organisationen chronische Lügner wären, sondern weil es konstitutiv ist, dass das Hauptinteresse der Organisation *als Organisation* ihre Fortschreibung ist und nicht ihr behaupteter Zweck. Deshalb versteht auch jeder Insider sofort, dass der Bewohner und der Patient natürlich in jedem Krankenhaus

oder Heim in der Mitte steht, aber dort am meisten stört.

Die oftmals anzutreffende Wandlungsrenitenz der großen Tanker hat aber auch ihr Gutes.

Deshalb die These: **Nicht-Lernen ist auch eine Kompetenz.**

Wenn eine so komplizierte Organisation, wie ein Krankenhaus, sich durch jede managerielle Neuheit wirklich erschüttern ließe, würden die Leute verrückt werden, organisationaler Wahn läge nicht weit entfernt. Eine Organisation, wie eine Klinik, die Lebensdramatiken zum Arbeitsgegenstand hat, ist legitim beharrlich. Sie achtet darauf: Was ist wirklich erforderlich, notwendig? Jede Änderung geschieht ja bei laufendem Motor und dieser ist störanfällig. Mir gefällt, wenn in diesem Zusammenhang Fritz Simon vom Nicht-Lernen als Kompetenz redet. Viele Managerinnen und Manager wissen das natürlich augenzwinkernd, denn sie haben im Laufe ihre Berufstätigkeit schon viele Moden unbeschadet mitgemacht. Also ist die Schnelligkeit des Mitmachens nicht immer die bessere Alternative. *Ist der Tanker der Fregatte hier überlegen?*

Solche praktische Beharrlichkeit vor Ort passt natürlich nicht in die gegenwärtige organisationale Diskussions- und Bekenntniskultur, die so tut, als seien wir genetisch "changig". Manager und Organisationen wissen sich aber offensichtlich zu helfen. Um der unterschiedlichen und doppelbödigen Erwartungsstruktur an ihrer Arbeit gerecht zu werden, operieren sie mit einer interessanten Unterscheidung: Ich nenne sie:

Betriebsaccessoire und Steuerungsinstrument.

Handelt es sich um ein Betriebsaccessoire (z. B. irgendwelche Standards für Arbeitsabläufe , Instrumente für das Personalmanagement), ist es wichtig, es zu haben und vorzeigen zu können, wenn jemand kommt, der das Recht hat, so etwas einsehen zu wollen (z. B. MDK-Gutachter). Auf Nutzung im Sinne der Organisationssteuerung kommt es dabei meistens nicht an. Es ist wichtig, dass man sie hat und zeigen kann. Erlauben Sie mir die Bildersprache: In fast jedem Haus gibt

es eine managerielle Vorführrküche, in der die neuesten (Management-)Rezepte ausführlich diskutiert werden. Wenn Besuch kommt – z. B. von Auditoren – wird dort auch manchmal gekocht. Jeder in der Organisation weiß, dass man dies dort nur ausnahmsweise tut. In der "Alltags-Cafeteria" gibt es zwei Gerichte und ein vegetarisches. Das wissen auch meistens die Besucher. Sie akzeptieren, dass es einen Unterschied zwischen Speisekarte, Essen kochen und Essen gibt. Beim Steuerungsinstrument ginge es wirklich ums Kochen und Essen, beim Betriebsaccessoire geht es um die Speisekarte. Gute Managerinnen und Manager kennen den Unterschied und wissen, wo, was, wann erforderlich ist. *Manchmal reicht es, wenn man Bilder von Fregatten an der Wand hängen hat.*

Vielleicht denken manche von Ihnen: Da schreibt ja ein Pessimist. So würde ich mich nicht selbst beschreiben, aber wenn ich mein Nachdenken und meine Erfahrung über Organisationen bilanzieren, kommt die Erkenntnis heraus: Gelingende Veränderung ist erst einmal unwahrscheinlicher, denn wahrscheinlich, jenseits der immer wieder vorgetragenen "Poetik des Wandels". Organisationen haben sich auf diese doppelte Erwartungsstruktur eingestellt und hantieren damit. Trotz dieser Skepsis ist Wandel natürlich möglich und auch notwendig. Organisationen sind veränderbar.

Ich möchte auf fünf Gesichtspunkte hinweisen, die mir dabei wichtig erscheinen. Die üblichen, aber wichtigen Hinweise zur Notwendigkeit von Planung und Widerstandsanalyse, um Verdunstungsprozesse zu vermeiden, setze ich voraus.

1. Für gelingende Veränderungen gibt es m. E. ein hartes Kriterium. Es braucht in der Regel *schwergewichtige Gründe*, die einen solchen Tanker, wie eine Klinik, in Bewegung setzen und bewirken, dass wirklich auf Dauer etwas anders wird, ein Unterschied im harten Vorher- / Nachher-Vergleich entsteht. *Was in der Organisation nicht sichtbar und beobachtet wird, ist kein Wandel.* Ob etwas als schwerwiegender Grund bewertet wird, entscheidet sich in der Logik des bisher Gesagten, *organisationsintern*. Also nicht daran, dass von außen, in der Umwelt behauptet wird, etwas sei wichtig. Selbst Führungskräfte stehen diesem organisationsinternen Entscheidungsprozess öfter machtlos gegenüber (denken Sie an das Geburtshilfebeispiel). D. h. kontinuierende Änderung gibt es immer nur in Form von systeminterner Selbständerung, was bei der Psychotherapie z. B. unmittelbar einleuchtet. Auch Berater, Gutachter, selbst Führungskräfte können Organisationen

diese Selbständerung nicht abnehmen, auch wenn sie dies versprechen. Was sie können, ist Organisationen so zu irritieren, dass diese Selbständerungsprozesse angestoßen werden.

2. Nach meiner Beobachtung wächst die Bereitschaft einer Organisation zur Regeländerung oftmals mit dem Grad ihrer Gefährdung. Je deutlicher sie erfahren wird, um so flexibler reagieren Organisation und Mitarbeiter. Vor einigen Wochen kam ich mit folgender Geschichte in Berührung: In einer Klinik konnten Mitarbeiter es kaum fassen, dass sie ihren Job verloren haben, da eine Station geschlossen wurde. Es war vor 1 ½ Jahren von der Führungsriege dieses Hauses die Devise ausgegeben worden, was nicht kostendeckend ist, wird zugemacht. Im Dunstkreis des öffentlichen Dienstes glaubte niemand dieser neuen Devise. Bisher waren solche Parolen immer ins Leere gelaufen. Folgen dieser Art gehörten bisher nicht zur organisationalen Problemlösungsstrategie. Die Schließung bewirkte mehr als ein organisationales Erschrecken. Sie hat signifikante Lernprozesse ausgelöst, auch auf der Ebene der Chefarzte. Die Organisation hatte in diesem Fall schneller gelernt als ein Teil der Mitarbeiter. Nach dieser Erschütterung synchronisiert sich dies jetzt wieder.

Es gilt fast wie ein Merksatz: Wenn es auf Verhalten keine Folgen gibt, ändert man nichts. Wenn wir ehrlich sind, ist das doch bei uns auch so. Die managerielle Konsequenz heißt: Bei Veränderungsprozessen gleichzeitig Folgen organisieren. Dies ist jedoch schwer. An den Folgen entscheidet sich, welche Funktion Projekte haben: managerielle Spielwiese oder Steuerungsversuch.

Veränderungen durchzusetzen kann deshalb manchmal auch heißen, Gründe schwergewichtig zu machen und Krisen wachsen zu lassen oder zu beschleunigen, nicht immer einspringen und helfen.

3. Vor einiger Zeit war ich bei einem größeren Träger und habe einen weiteren interessanten Veränderungs-Mechanismus beobachtet. Die Pflegedirektoren trafen sich zum Jahresmeeting. Angenehmer Rahmen, Vortrag zur qualifizierten Unterhaltung, wie hier, gutes Essen. Und: Der öffentliche Bericht der einzelnen Häuser über Prozessoptimierungsprojekte und der Vergleich der Ergebnisse mit

Bewertung durch die Qualitätsmanagementbeauftragten der Zentrale. Hier ist durch eine öffentlich arrangierte Vergleichssituation Druck entstanden, mitzumachen. Wenn sich Betriebsstellen verweigern, könnte die Zuschreibung irgendwann mal lauten: resistent – renitent – inkompetent. Dann würde es gefährlich werden. Relevanter Vergleich schafft Bewegung. Veränderung durch öffentlich oder betriebsintern inszenierte Vergleichssituationen funktioniert.

4. Manchmal lernen Organisationen auch freiwillig, antizipatorisch, also auf Vorrat, um für zukünftige Veränderungen fit zu sein. Dann ist strategische Planung nicht managerielle Lyrik, sondern Antwortversuch von heute auf prognostizierte Anforderungen von morgen. Dies gelingt zumeist dann, wenn organisationales Lernen ein Strukturmerkmal der Organisation geworden ist, also zu den Betriebsroutinen gehört. Der Tanker hat frühzeitig seine Kursbestimmung geklärt und muss keine Manöver machen, die ihm nicht entsprechen. Er hat auch entsprechende Instrumente. Antizipation ist m. E. weniger verbreitet, als die vielen Bücher über lernende Organisation und erfolgreiche Geburtsvorbereitungskurse glauben machen.

5. Ein klares Erfolgsrezept für Wandlungsprozesse besteht in der faktischen Reduktion von Wandlungs- und Projektbaustellen.

Deshalb: Reduziere die Baustellen – weniger ist in der Tat oft mehr

Nach meiner Einschätzung werden – zurzeit vor allem im Zusammenhang mit der Einführung von Qualitätsmanagement – zu viele Baustellen eröffnet. Die Organisation verkraftet sie nicht, da ja das Alltagsgeschäft weiterläuft. Die von Dirk Baecker gestellte und m. E. entscheidende Frage: "Wie viel Organisation verträgt die Organisation?" wird vielfach übersehen. Auch unterschätzt man völlig, dass es bei Veränderung nicht nur um neues Lernen, zum Beispiel von Verfahrensanweisungen geht, sondern auch um Entlernen von bisher gewohnten Betriebsroutinen. Dies ist vielfach mit Verlustempfindungen und Angst vor Überforderung gekoppelt. Die Vorstellung, man könnte beim organisationalen Lernen wie beim Computer auf Überschreiben einstellen und damit wären alte Verhaltensweisen und Betriebsroutinen gelöscht, ist naiv.

Wandlungsprozesse brauchen eine radikale Diagnostik über das faktische Regelwerk der Organisation. Es braucht wirkliche Gründe, dass etwas anders wird und von den Führungskräften unendlich viel charmante Penetranz, denn das Hosengummi wird zurückfallen und der Verdunstungsgrad wird steigen, wenn man nicht hinlangt und es keine Legitimation zum Hinlangen gibt.

Schwerfälliger Tanker – flotte Fregatte. Vielleicht sind die Tanker für manche Transportgüter einfach die geeigneteren Transportmittel, auch wenn man in schwierigen Zeiten gerne ein wendiges Kriegsschiff hätte.

Literaturhinweise: Dirk Baecker: Organisation als System. Frankfurt/M. 1999; Heribert W. Gärtner: Das Krankenhaus als System. In: Eduard Zwierlein (Hrsg.): Klinikmanagement. München u.a. 1997, 119-138; Stefan Kühl: Sisyphos im Management. Weinheim 2002. Niklas Luhmann: Organisation und Entscheidung. Opladen-Wiesbaden 2000. Fritz Simon: Die Kunst, nicht zu lernen und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik... Heidelberg 1997; Fritz Simon u. CONECTA: Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen systemischen Managements. Heidelberg, 3. Aufl. 1998.