

Anne Reichmann

Entscheidungen und ihre Dynamiken in Organisationen

Organisationen sind soziale Gebilde, die sich über **Entscheidungen** reproduzieren (>Armin Nassehi, Soziologie, Einführende Vorlesungen, Wiesbaden 2008, Fünfte Vorlesung: Organisation). Alle Strukturen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Aktivitäten von Organisationen sind das Ergebnis von Entscheidungen.

Wer sich in Organisationen bewegen will, muss lernen, in Paradoxien zu denken und zu handeln. Im Folgenden werden einige davon entfaltet.

Organisationen schränken einerseits Handlungsmöglichkeiten von Individuen ein. Sie fokussieren das Handeln der Individuen auf ihre Funktion innerhalb eines Systems und verlangen formale Handlungsmuster. **Andererseits ermöglichen sie den Individuen aber auch**, im Rahmen ihrer Rolle arbeitsteilig mit andern etwas zu erreichen, dass ohne die Organisation nicht möglich wäre.

Es ist eine der Paradoxien von Organisationen, dass konkrete Tätigkeiten so zu organisieren sind, dass man von ihnen (von ihrem Inhalt) absieht und sich nur noch auf ihre Organisation konzentriert. Aber erst in dieser Konstellation werden jene Freiräume geschaffen, die man für die Lösung komplexer sachlicher Probleme braucht.

Organisationen sind sehr leistungsfähig. Ihre Funktionalität erscheint als eine spezifische Form der Unmenschlichkeit, weil nicht der konkrete Fall das Maß der Dinge ist. Organisationen sind eine **Form der Herrschaft**. Nach Max Weber können Organisationen an ihrem eigenen Erfolg zugrunde gehen, weil sie so sehr auf Sachorientierung und auf Effizienz ausgerichtet sind, dass sie kulturell verarmen. **Die formale Organisation kann sich vom Sinn abkoppeln**, der den organisierenden Aufgaben zugrunde lag. Dann wird die Organisation von einem Mittel zu einem Zweck, und das ist in der Moderne nicht selten der Fall. Organisationen können sich verselbständigen (wie beim Zauberlehrling) und dann die Gesellschaft vor sich hertreiben, wenn sie nicht politisch kontrolliert werden.

Die Entstehung der modernen Gesellschaft ist aufs Engste mit der Entstehung komplexer Organisationen verbunden; ohne sie wäre die Moderne nicht entstanden. **Organisationen sind also ein gesellschaftliches und politisches Phänomen**, das von Kontexten abhängig ist, die es selber nicht herstellen, aber mehr oder weniger stark beeinflussen kann. Das ist eine Machtfrage.

Organisationen sind einerseits eine Einheit; sie haben eine Außengrenze und damit eine Identität. **Im Innern weisen sie aber eine hohe Komplexität auf.** Darin wird sehr Unterschiedliches aufeinander bezogen, das sich allein durch Interaktionen zwischen Menschen nicht mehr regeln lässt. Das heißt, Organisationen werden immer dann notwendig, wenn ein System so groß und so komplex wird, dass Entscheidungen nicht mehr nur unter Anwesenden getroffen werden können. Sie werden unter **Abwesenheit von Betroffenen** entschieden, und das muss organisiert werden.

Entscheidungen sind nach Nassehi „Versuche, in einer Gegenwart die Zukunft zu binden.“ S. 85

Die richtige Entscheidung kann man nicht wissen. Wenn man sie wüsste, bräuchte es gar keine Entscheidung; man könnte das angeblich Richtige einfach tun. Entscheidungen sind also immer an ein **Nichtwissen** gebunden und haben ein **Risiko!** Dieses Risiko ist nicht beherrschbar, und wenn es eintritt, kann man nicht wissen, ob bei einer anderen Entscheidung das Risiko größer oder kleiner ausge-

fallen wäre; dieser Fall hat ja nicht stattgefunden und ist also nicht nachprüfbar. Manchmal erkennt man im Nachhinein, dass eine Entscheidung falsch war; - ob die andere aber die „Richtige“ gewesen wäre, weiß man nicht.

Im Falle von Entscheidungen hat man es also mit einem hohen Mass an **Unsicherheit** zu tun.

Wo es etwas zu entscheiden gibt, da sind offensichtlich Alternativen vorhanden – im Rahmen der Maßgabe der Organisation. Die interne Struktur der Organisation hat bereits Entscheidungsmöglichkeiten und –programme vorstrukturiert. Sie erzeugen selbst organisierte Sicherheiten und machen sich damit von ihrer Umwelt etwas unabhängig. Sie liegen aber nicht alles fest, und die Veränderungen in der Umwelt haben einen Einfluss auf die Organisation.

Die Ordnung der Organisation bringt also eine spezifische Form der Unordnung hervor, innerhalb derer entschieden werden kann und muss. Organisationen sind Orte der Ordnungsbildung und der Erwartbarkeit. Sie sind aber zugleich auch Orte, an denen Unordnung und Uneindeutigkeit und die Vielfalt von Entwicklungen Entscheidungen ermöglicht.

Vielleicht ist das der Grund, dass Organisationen nicht direktiv steuerbar sind, und Leitungspersonen bewegen sich in vielen Abhängigkeiten. Insofern ist Führung in der Organisation möglich und unmöglich zugleich; das ist die **Paradoxie des Führens**.

In einer völlig unstrukturierten Welt gäbe es keine Entscheidungen, weil es keinerlei Kriterien gäbe, mit denen man das Nichtwissen organisieren und Entscheidungen treffen könnte.

Wenn es Reformbedarf gibt, bedeutet das immer einen Beratungsbedarf im Blick auf die Organisation der Organisation. Arbeitsteilung, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten müssen neu geregelt werden. Strukturen müssen in Übereinstimmung mit neuen Aufgaben gebracht werden. All dies sind Ergebnisse von Entscheidungen. Das bedeutet, dass **sowohl Beratende als auch Leitende in Organisationen ständig mit Entscheidungen beschäftigt sind. Sie sind mit unterschiedlichen Formen der Macht ausgestattet, Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen.**

Sich in einer Organisation bewegen zu können bedeutet nicht nur Anpassung an **formelle Strukturen**, sondern es bedeutet, diese formellen Strukturen von der **informellen Praxis** zu unterscheiden. Beides gehört zusammen. Die formellen Strukturen können dafür genutzt werden, um Ziele zu erreichen, über die man nur informell sprechen kann, und informelle Kommunikation kann dazu genutzt werden, um formale Entscheidungen vorzubereiten. (S.91) Es ist möglich, **Spielräume zu schaffen oder zu erweitern.**

Auch die Vermeidung einer Entscheidung ist eine Entscheidung.

Was geschieht in einem System, wenn eine Entscheidung nicht getroffen wird?

Vielleicht geraten dann die konkurrierenden Individuen in einen Kampf miteinander, der verletzend und sehr destruktiv werden kann. Vielleicht wird alle Kraft aufgerieben in einem ewigen Hin und Her und anstrengenden Debatten, in denen alle mitbestimmen wollen, so dass auf die Dauer die Motivation zugrunde gerichtet wird. Vielleicht..... – es gibt viele, **vor allem destruktive Folgen**, wenn Entscheidungen verzögert oder gar nicht getroffen werden.

Diese Folgen haben Führungsgremien und Führungspersonen zu verantworten. **Sie tragen die Verantwortung für getroffene und nicht getroffene Entscheidungen.** Ich möchte jetzt näher anschauen,

was das psycho-soziodynamisch bedeutet, nachdem ich mit Nassehi soziologisch auf Organisationen geschaut habe. Und ich möchte einige theologische Reflexionen dazu einführen.

Da Entscheidungen mit Nichtwissen gepaart sind, sind sie **begleitet von Angst**, etwa der Angst, die falsche Entscheidung zu treffen oder der Angst vor denen, die gerne eine andere Entscheidung gehabt hätten und daher die Führung angreifen werden. Daher werden Entscheidungen oftmals verzögert oder unmöglich gemacht. Niemand möchte die Verantwortung übernehmen.

Ich habe erfahren, dass es **einen unbewussten Glauben gibt, man könne die richtige Entscheidung treffen, man könne unschuldig bleiben**. Daher werden Entscheidungen manchmal auch zu schnell getroffen – ohne Auseinandersetzung der verschiedenen Positionen, ohne das Ansehen des Risikos, ohne gemeinsam die gemeinsamen Kriterien zu entwickeln, die der Entscheidung zugrunde gelegt werden sollen, so dass nicht selten wichtige Entscheidungen nur nach persönlichem und undiskutiertem Geschmack oder individuellen Interessen entschieden werden.

Der Wunsch, unschuldig zu sein, nicht schuld zu sein, gut zu sein, ein gutes Gewissen zu haben treibt sein eigenes Gegenteil aus sich heraus: Es geschehen ja Verletzungen unter Menschen, auch, wenn sie das nicht beabsichtigen; es geschehen Ungerechtigkeiten; es gibt die Zumutung, dass Menschen in einer Organisation etwas mittragen müssen, was sie nicht entschieden haben und was sie nicht wollen; es werden Menschen enttäuscht und gekränkt, weil man es nicht allen Recht machen kann, und es gibt die Zumutung, dass sie mit diesen Kränkungen und Enttäuschungen zurechtkommen müssen und ihr Leben nicht in Klage und Anklage verbringen. Alle diese Dinge geschehen, und wenn niemand dafür die Verantwortung / die Schuld auf sich nimmt, dann wird die Schuld herum geschoben, die Menschen geraten aneinander und beschuldigen sich wechselseitig. Die Sache, um die eigentlich ging, geht dabei verloren. Es gibt Kampf und Verteidigung, und manchmal wird man auf diese Weise in einem Ausmaß aneinander schuldig, dass dies nicht mehr geheilt werden kann; dann gibt es nur noch die Trennung.

Seit jeher werden auch **Sündenböcke** produziert: Sobald etwas Unheilvolles geschehen ist, ist die erste Frage: Wer hat Schuld? Als wenn das das Wichtigste wäre. Einer muss gehen und nimmt das ganze Unheil mit sich; die Zurückgebliebenen können sich versöhnen, indem sie dem Sündenbock die Schuld aufladen und sie mit ihm vertreiben. Davon erzählt die Kreuzesgeschichte, das Zentrum des christlichen Glaubens.

Der Wunsch, die Schuld los zu werden, treibt also oft in schuldhaftige Handlungen gegenüber anderen hinein, was wiederum nach sich zieht, dass man noch mehr tun muss, um auch dafür nicht verantwortlich gemacht zu werden etc. **Es entstehen Teufelskreise, die sich, wenn sie nicht unterbrochen werden, eskalieren und eine Organisation innerlich zerstören können.**

Der Arzt und Theologe **Albert Schweitzer** hat gesagt:

Das gute Gewissen ist eine Erfindung des Teufels.

In der Wahrheit sind wir, wenn wir die Konflikte immer tiefer erleben.

Es gibt kein Leben ohne Schuld.

Schuld ist etwas, das genommen werden muss. Man kann sie nicht vermeiden. Man kann sie aber verwandeln, und sie kann vergeben werden. Jedenfalls glauben die Christen das – eigentlich – und es

ist die zentrale Botschaft des Evangeliums, dass wir als Menschen wertvolle geliebte Geschöpfe sind, nicht weil wir so „gut“ sind, sondern obwohl wir nicht immer „gut“ sind. Menschen können nicht nur Gutes tun, sie werden aneinander schuldig. Wenn sie ihre Streben darauf richten, selbst „gut“ zu bleiben, dann ist das Böse immer bei den andern. So entsteht Unfriede in einer menschlichen Gemeinschaft. Das Gut-sein-wollen, das Unschuldig-bleiben-wollen wird so als eine spezifische Form des Unglaubens erkennbar: Man möchte selber dafür sorgen, dass man gut da steht, man braucht Gott oder die andern nicht dazu. Dieser Unglaube beruht auf einer Illusion, der der anthropologischen Realität nicht gerecht wird. Nur Kinder könnte man als unschuldig betrachten.

Ein erwachsener Mensch zu werden – das bedeutet auch die Fähigkeit zu erlangen, Schuld tragen zu können. **Schuldfähigkeit** ist eine reife menschliche Eigenschaft. Die Schuld selbst ist keine Eigenschaft eines Menschen; psychodynamisch liegt sie immer **zwischen** den Menschen und entsteht und entwickelt sich zwischen ihnen. Insofern kann gar nicht ein Mensch allein an etwas Schuld haben, insofern er mit anderen zusammen lebt.

Wenn das Sprechen von Schuld sich moralisch anhört, dann hat das meist damit zu tun, dass Angst vor Schuld im Raum ist und der UnGlaube, man müsse, man könne unschuldig bleiben. Dieser UnGlaube verstärkt die Angst vor der Schuld, so dass man sich schlecht fühlt und sich verstecken möchte. Man bekommt ein schlechtes Gewissen und wähnt, die andern stünden besser da als man selbst. Man schämt sich und verzichtet auf den aufrechten Gang. In so einer Kultur wird Schuld verschoben; sie wird entweder kleingeredet oder viel zu groß gemacht. Vorwürfe häufen sich. Man benutzt sie, um in vorteilhafte Positionen gegenüber den Anderen zu kommen etc. Gift breitet sich aus.

In der Kirchengeschichte war es ein Herrschaftsmechanismus, Menschen Schuldgefühle zu machen für etwas, das sie nicht getan hatten, und ihnen dann anzubieten, sie von dieser Schuld zu erlösen.....

Wie mit Schuld und Verantwortung in einer Organisation umgegangen wird, prägt die Kultur massgeblich. Eine Kultur, in der damit realistisch und nüchtern umgegangen wird, braucht mutige Führungspersonen, die bereit sind, Entscheidungen zu treffen und dafür gerade zu stehen, selbst dann, wenn sie etwa die Entscheidung eines Gremiums, dem sie vorsitzen, nicht angemessen fanden.

Sie rechnen damit, dass sie von Mitarbeitenden, die davon betroffen sind und nicht mitentscheiden konnten, über die sie also Macht haben, bekämpft werden werden. Sie bleiben dennoch standhaft und knicken nicht ein. Sie sind bereit, evtl. einzugestehen, etwas übersehen oder einen Fehler gemacht zu haben.

Sie machen den Mitarbeitenden von Anfang an klar, dass nicht sie zu entscheiden haben, dass sie aber angehört und mitgenommen werden. Ich habe erlebt, dass Führungsgremien Mitarbeitende nicht in die Beratungen vor einer Entscheidung einbezogen haben, weil sie befürchteten, diese wollten oder könnten mitentscheiden. Die Mitarbeitenden behielten dadurch die Illusion, sie könnten mitentscheiden und haben das Führungsgremium dann als sehr autoritär erlebt, was diese gar nicht sein wollten... **Es muss also sehr klar sein, wer was zu entscheiden und nicht zu entscheiden hat in einer Organisation,** und es muss so viel **Partizipation** wie möglich strukturell eingerichtet werden, damit eine Entscheidung nachhaltig und von vielen mitgetragen wird.

Es sollte auch klar sein, dass diejenigen, die Entscheidungen treffen, dabei einen **Blick auf das „Ganze“** nehmen und sich für das „Ganze“ verantwortlich fühlen, anstatt nur partielle oder eigene Interessen im Blick zu haben. Man kann auch Beweglichkeiten einbauen, indem man eine Entscheidung

nach einer verabredeten Zeit überprüft und evtl. korrigiert etc. Das mindert die Angst vor Entscheidungen.

Entscheidungen müssen gut vorbereitet werden: In diesem Prozess werden die Alternativen in ihren Konsequenzen in Ruhe durchgedacht: Was spricht jeweils dafür, was dagegen?

Die unterschiedlichen Einschätzungen dazu werden gehört und nicht entwertet.

Das **primäre Risiko** wird jeweils angeschaut, und die **Konflikte, die dabei ganz gewiss entstehen**, werden nicht umgangen, sondern es geht hinein in die Konflikte und durch sie hindurch. Werden Konflikte vermieden, so verschärfen sie sich gewöhnlich unter der Oberfläche.

Beratende und Leitende, die nicht so viel Angst vor Konflikten, weil sie sich mit dieser Angst vertraut gemacht haben und weil sie die Erfahrung und das Vertrauen haben, dass man durch Konflikte hindurchgehen kann, tun einer Organisation gut. Denn ein Team, eine Gruppe, ein Gremium stärkt und entwickelt sich, indem man gemeinsam Konflikte durchgestanden hat und einander dabei respektvoll begegnet ist. So wächst eine offene und lebendige **demokratische Kultur** in einer Organisation, die menschlich ist, weil Angst und Schuld und Konflikt dort ganz normal sind und einen entsprechenden Raum haben, indem sie (aus)gehalten, begrenzt und transformiert werden.

Nachklang

Gerade fiel mir ein Flyer in die Hände: *Ingrid S. – life coach – Mit Sicherheit Entscheidungen treffen! Wir erarbeiten mit Coachingelementen und kreativen Methoden gemeinsam Ihre Lösung, damit Sie mit Sicherheit Entscheidungen treffen.*

Genau darum geht es uns nicht! Hier wird ein falsches Versprechen gemacht, dass eine Sicherheit vorgaukelt, die es nicht gibt. Und natürlich stehen Leitende in der Versuchung, den Mitarbeitenden zu vermitteln, alles unter Kontrolle zu haben, alle mitzunehmen, für die Zukunft Lösungen zu finden, die möglichst wenig weh tun – also beschwichtigend statt herausfordernd aufzutreten.

Das ist zu viel versprochen, und es konfrontiert die Mitarbeitenden nicht wirklich mit der Realität. In Wirklichkeit sind auch Leitende manchmal ratlos und Mitarbeitende keine Kinder. Und es gibt nicht selten tragische Situationen, in denen es gar keine Lösung gibt. Ohne Schmerzen und Konflikte gibt es keine Entwicklung; dies ist eine zumutbare menschliche Wahrheit, die aus Erfahrungen herkommt.

Wenn Leitende so etwas Ähnliches wie gute Elternpersonen sein möchten (elterliche Übertragungen bekommen sie auf jeden Fall), die die Mitarbeitenden bei ihrer Entwicklung unterstützen, dann laufen sie auf einem Grat entlang. Das Risiko ist hoch, und die Balance ist immer wieder neu auszutarieren:

- Sie versuchen, emotionale Belastungen selbst auszuhalten und gleichzeitig zu denken. Sie schaffen Raum für das Gespräch über emotionale Belastungen der Mitarbeitenden, aber sie muten ihnen auch zu, ihre Kränkungen und Konflikte wirklich produktiv zu bearbeiten und nicht in Klage- und Opferhaltungen stecken zu bleiben.
- Sie machen keine falschen Versprechungen, sondern konfrontieren behutsam aber bestimmt mit der Realität.
- Sie bemühen sich darum, ihre eigenen Interessen und die Verantwortlichkeit für das Ganze zu unterscheiden.

- Sie fühlen sich ein, aber sie brauchen Abstand zu sich selbst und zu den andern, damit Sie sich eine gewisse Unabhängigkeit bewahren, um handeln zu können und nicht nur zu reagieren.
- Sie erarbeiten sich innere und äußere Spieräume, um sich bewegen zu können und unterscheiden zu können, wann welche Intervention angesagt ist. Sie versuchen, zwischen Teamdynamik und Organisationsdynamik zu unterscheiden und beide gleichzeitig miteinander zu vermitteln (R.Wimmer).
- Sie ertragen es, angegriffen zu werden, aber sie setzen dem auch Grenzen. Sie nehmen dabei ihre Ängste wahr, lassen sich von diesen aber nicht beherrschen.

Leitende müssen mit ständigen Spannungen umgehen; sie müssen sie aushalten, und sie müssen sie zumuten, damit die Spannung nicht zur einen oder anderen Seite zusammenbricht (was immer wieder passiert). Dabei können und müssen sie nicht unschuldig bleiben, und sie werden Fehler machen. Das ist keine Katastrophe; das geht nicht anders. Organisationen sind derartig komplexe und schwer überschaubare Systeme – man kann nicht wissen, was richtig ist. Und Führung ist – auch bei größter Anstrengung und hervorragenden Fähigkeiten einer Führungsperson – nicht machbar, nur beeinflussbar.

Man kann es auch positiver formulieren: Die Lebendigkeit einer Organisation ist ablesbar daran, dass es Spannungen und Konflikte gibt, dass es laufend Prozesse gibt, in denen immer wieder neue Ordnung geschaffen und dann wieder dosiertes Chaos zugelassen wird, damit Kreativität Platz hat. So ist das Leben. Es gibt da keine Sicherheit.

In dieser Situation ist Bescheidenheit angesagt. Man kann es nicht nur gut machen; es genügt, es zu versuchen und zu tun, was man kann.

Es ist eine Illusion zu verabschieden: Nämlich, dass man diese Dinge keimfrei regeln kann und dass alles gut wird. Mitarbeitende haben häufig diese Illusion: Sie sehen die Leitenden oft viel mächtiger und potenter als sie sind; sie nehmen selten deren Abhängigkeiten wahr, und wenn die Leitung dann „versagt“ in ihren Augen, dann bekämpfen sie sie. Dadurch kommen Leitungspersonen unter Druck. Leitung ist aber keine persönliche Sache der Leitenden, sondern die Funktion in einem System, die von Personen wahrgenommen wird. Wenn es der Leitung schlecht geht, geht es dem System auch nicht gut.

Mit einer guten Selbstfürsorge und mit einer Haltung der Besorgnis im Blick auf die Mitarbeitenden und die Zukunft der Organisation, aber auch mit einer Abweisung sowohl von Idealisierungen als auch von Entwertungen ist die Führungsperson ein Vorbild für alle anderen und prägt die Organisationskultur maßgeblich.

Und deshalb ist Beratung so wichtig: Dieser Balanceakt ist alleine gar nicht auszuhalten. In komplexen Organisationen braucht es Teamleitung und Beratung von außen, um in die Reflexion zu kommen, um zeitweise aus den Handlungszwängen auszusteigen, um fühlen zu können, um denken zu können. Um Abstand zu bekommen. Und die Beratenden wissen ebenfalls um ihre Grenzen; sie unterstützen die Leitung auf einfühlsame und kritische Weise, sie helfen ihnen bei Entscheidungen, und sie trauen sich, die „Schuld“ der Leitungspersonen mitzutragen.