

Liebe Organisatoren

I Vorwort:

In unserem Seminar gibt es, wie gesagt, nichts zu lernen. Darum hatte ich auch vor, die Seminarscheine vorzeitig auszuteilen.

Unsere Umfrage allerdings hält mich vorläufig davon zurück; denn solange noch so viele Teilnehmer im Irrglauben über Organisationen, hier unsere FH, verhaftet sind, kann ich nicht ruhigen Gewissens einen Schein ausstellen, der zum sozialarbeiterischen Umgang mit bzw. Leben in Organisationen berechtigt.

Man mag mir vorhalten, ich trachtete doch nach Lernerfolg, wenn ich den Erhalt des Scheins vom "richtigen" Glauben abhängig mache.

Mag sein: Auf jeden Fall möchte ich beitragen zum Abfall von so allerlei Irrtümern über Organisationen. Vielleicht bringt das Seminar keine positiven Erleuchtungen, dann aber vielleicht Austreibung von mancherlei Aberglauben.

Irrig denkt der, der annimmt, Teilnehmer und Dozent täten ihre Pflicht, also ihren Dienst (nach Vorschrift), arbeiteten, weil sie bezahlt werden (der Dozent) oder ein Seminar besuchen müssen (die Studenten).

Müssen die Studenten dieses Seminar besuchen? Müssen sie Woche für Woche antreten? Ist es denn wirklich so, daß der Besuch des Seminars unabdingbare Voraussetzung für das Bestehen der Klausur ist bzw. für eine passable Note?

Gibt es nicht erlaubte (arbeitsteiliges Besuchen des Seminars) und unerlaubte, damit aber doch real existierende, Wege zur Erlangung des Scheins? Wer Ohren hat zu hören und nicht blind durch die Gegend läuft, weiß davon, und wer geschickt ist, weiß die verschlungenen Wege zu gehen. Ich allerdings weiß davon nichts, wäre ich bloßer Funktionsträger.

II. Einige Argumente gegen den "Dienst":

1. Ist schon ein Wissen auf Sie als Teilnehmer übergangen, das zum verständigeren Umgang mit Organisationen befähigt? Wenn nein, was ich, wie noch einmal gesagt, unterstelle, dann muß sich doch ein vernünftiger Teilnehmer fragen, warum er teilnimmt! Nimmt er teil, nimmt er an anderen Dingen teil, aber nicht an der Wissens- oder Fähigkeitsvermittlung.

2. Wenn Sie Ihren "Dienst" täten, ärgerten Sie sich nicht über das Seminar, den Leiter, die anderen Teilnehmer. Sie nähmen teil, weil Sie teilnehmen müssen oder weil "man" teilnimmt, um die Prüfung zu bestehen (Weber: sine ira et studio = ohne Zorn und Eifer). Aber wir haben uns ereifert, Teilnehmer wie Dozent. Nun könnte man sagen, wir seien noch nicht "cool" genug für den Umgang mit Organisationen. Ein richtiger organisational man (= der, der den Schein hat), bleibt cool. Aber dazu paßt nicht, daß der Scheinverteiler sich ereifert.

3. Ein Dozent, der seinen Dienst tut, schreibt keinen derartigen Text. Er schreibt überhaupt keinen, wenn er es nicht muß, und er schreibt keinen solchen, wie den vorliegenden. Er verteilte allenfalls Standardtexte, Semester für Semester für Semester ... über Max Weber und seine Nachfolger.

4. Ein Student, der nach Vorschrift studiert, fragt nach der Legalität dessen, was im Seminar passiert, nach Lerninhalten, nach dem prüfungsrelevanten Wissen. Noch hat keiner danach gefragt. Im Gegenteil: die Fragwürdigkeit der Prüfung wurde öffentlich vorgebracht (ein kleiner Hinweis auf bescheidene Irrtumsbewältigung!).

5. Ein Student, der sich in einer Vorbereitungsgruppe ohne Zusammenhang zum Erhalt eines Scheins oder der Note engagiert, paßt nicht zum Bild der formalen Organisation, zum Dienst nach Vorschrift. Jener klebt an seinem Stuhl und sagt nichts. Sind Sie ein Festgeklebter? ... doch wohl nicht! Auf jeden Fall gab es ja in unserer Gruppe den anderen Fall (dreifach).

6. Ein Seminar, das Selbstorganisation proben will, paßt ebenfalls nicht in das Bild einer Herrschaftsstruktur, wie sie M. Weber entwarf. Die legale Herrschaft mit bürokratischem Verwaltungsstab ist ja gerade das einzig angemessene Mittel zur Durchsetzung des Herrscherwillens. Wenn nun kein Herrscherwille mehr vorhanden ist (von der Prüfung einmal abgesehen), weil der Dozent entthront, dann kann doch wohl keine bürokratische Herrschaft (mehr) vorliegen.

Man könnte einwenden: Dann läge einer der in der Nachfolge von Weber entworfenen Typen der "human relations" (eine Richtung, die die Wichtigkeit der Arbeitsgruppe für Zufriedenheit und Leistung betont, entstanden aus den Untersuchungen in den amerikan. 'Hawthorne-Werken' durch Roethlisberger und Dickson in den 40-iger Jahren über die Wirkung der 'Pflege der Gruppenbeziehungen') oder der "professionellen Organisation" vor. Die erstere der beiden hat innere Wahlverwandschaft mit Sozialarbeit, und diese kennt außer der legalen Eingebundenheit eine wertmäßige bzw. eine ideale oder eine normative.

Dann üben wir uns also "in Sozialarbeit"?! Aber in welchen Normen? Testen Sie einmal Ihre Umgebung und äußern Sie derartige Normen. Sie werden es so schnell nicht wieder tun. Wir sind Sozialarbeiter, so sagen wir, aber wir wollen es nicht sein, also sind wir auch keine... oder doch.

7. Ein Hinweis, daß es um mehr geht als um einen "Dienst" bzw. um den Schein, geben die Antworten in unserer Befragung, die vermuten, vor allem bei anderen, daß sie andere, wenigstens auch andere Gründe für den Besuch der Veranstaltung haben. Erinnern Sie sich an den Ausspruch von Weick (Der Prozeß des Organisierens, 1985, seit 1987 in unserer Bücherei): Organisationen halten Leute beschäftigt, halten sie von der Straße fern (vor allem bei kaltem Wetter), geben Anlässe für Geschichten, sozialisieren gelegentlich, erzählen sich, sie seien ganz rational und machten nur aus "Schein"-Gründen Veranstaltungen mit. So reden sie und reden sie und glauben es auch, wenn sie nur lange genug reden.

III Ganz ernst und ohne Ironie

Taylor (1911) und andere "Ingenieure" des Organisierens (Refa, die alten Organisatoren, vor allem die Betriebswirte) glaubten lange Zeit, man könne eine Organisation eindeutig gestalten, rationaler "machen". Man müsse nur rationale Prinzipien aufstellen, sie in Regeln fassen und die Mitarbeiter durch Anreize und Sanktionen zu deren Einhaltung bewegen. Weber sah den "tieferen" Grund für den Akzept des Bewegens, in einem Glauben, im Falle heutiger Zeit, dem Glauben an die Legalität der Organisation gegründet. Als Idealtypus mag man diese Konstruktion teilen, als "Realtypus" aber hat er abgedankt.

Die "Ingenieure" sannern auf andere Strukturen (s. die beiden Kontrasttypen oben). Dabei mischten dann auch die "Sozialingenieure" mit und entwarfen Typen der humanen Organisation mit glücklichen Mitarbeitern (Carnegie: "Seid nett zueinander und alle sind zufrieden"; Gordon: Managt im Sinne eines "Jeder gewinnt" und ihr werdet gewinnen).

Bekannte Typen sind das "Stab-Linien-Modell" oder neuerdings die "Matrixorganisation" (Projektorganisation). Das alte einlienige Herrschaftsmodell ist darin aufgehoben zugunsten einer mehrlinigen Einflußnahme, in der auch die Spezialisten, nicht nur die alten Linienmanager, ihren Platz finden.

Die Vertreter des "Kontingenzansatzes" (HILL u.a., 1978, s. Bücherei) sagten nun, nicht jedes Modell sei überall angemessen, eine Projektorganisation sicherlich bei der NASA eher als im Personalamt der Stadt MG, wengleich sich die auch gelegentlich mit Projekten versucht. So fand man zu der Lösung, daß der Grad, in dem eine Aufgabe routinisierbar (standardisierbar) sei - was wiederum von dem Grad der "Turbulenz" vs. "Beständigkeit" der Umwelt abhängt- dafür ausschlaggebend sei, welche Strukturform anzuwenden sei. Sicherlich, das Ar-

beitsamt ist angesichts einer stetigen Umwelt von treuen Leistungsempfängern anders zu strukturieren ("bürokratischer") als die Werbeabteilung von McDonalds oder die Drogenberatungsstelle.

Auf jeden Fall: die Einheitlichkeit, die festen Prinzipien waren/sind dahin.

Auch an anderer Front bröckelte es.

Es gab eine Gruppe von empirisch vorgehenden Wissenschaftlern. Sie interessierten sich für die tatsächlichen Motive, einer Organisation beizutreten, sie zu verlassen, Leistungen zu erbringen oder sich mit ihren Zielen zu identifizieren (March/Simon).

Sie taten das, wovon Weber gewarnt hatte, nämlich sich in das Dickicht der vielen real existierenden Motive einzulassen. Weber griff ja gerade darum zum Idealtypus, um vor lauter Bäumen den Wald noch erkennen zu können.

Man brachte komplexe Zusammenhänge zutage, also viele Faktoren und ihre Zusammenhänge, doch Gesetze waren es dann nicht, die sie aufstellen konnten, weil immer neue Faktoren auftraten, die in einem konkreten Fall ein Verhalten anders ausfallen ließen als es im Gesetz vorgesehen war (wer das nicht glaubt, sehe doch in der Bücherei bei Kieser/Kubicek, 1978, 41 ff nach, ebenfalls in der Bücherei und selten ausgeliehen). Allenfalls die Größe der Organisation zeigte sich als ein Faktor, der gerne bürokratische Strukturen nach sich zieht; doch, wie wir von vielen Unternehmen wissen, werden dagegen Hilfsmittel ersonnen, z.B. die selbständige Organisation in der Organisation. Und schon stimmt das eherne Gesetz nicht mehr.

Auch das Vorgehen bei der Entscheidungsfindung erwies sich als alles andere als rational (das hätten Sie sicher den Forschern gleich sagen können, oder?): "Mülltonnenmodell" nannten sie den aufgefundenen Prozeß, vor allem in Organisationen wie wissenschaftlichen Hochschulen. Konferenzen sind der Ort, an dem ihre Mitglieder sich niederlassen, um sich kundzutun, sich einzureden, wer man sei, mit anderen zu streiten, wie die Welt beschaffen sei, was gut sei und was böse. Vor allem dann, wenn man sich auf einen konkreten Entscheidungsfall kapriziert habe, sei eine Einigung schlechterdings nicht möglich. Wirkliche "Entscheidungen" i.S. eines rationalen Abwägens der Vor- und Nachteile könne man allenfalls dann beobachten, wenn es um belanglose Punkte gehe. Darum diskutiert man ja auch wohl so lange um den Kaffeautomaten im Flur und so kurz über kostspielige und langwirkende Investitionen.

Entscheidungen fallen in den meisten Fällen eher durch "Flucht" oder "Versehen" oder "Abwarten" (s. Kieser/Kubicek, 1978, 72 ff). - Wer klug ist, sagt das rechte Wort zu einer Zeit, wo die Umstände es geboten erscheinen lassen, allerdings etwas früher als unser Kanzler oder Präsident Bush, um nicht in den Geruch des "Farblosen" oder Unentschlossenen zu kommen; richtige Führer sollten ja richtig führen, immer vorweg und voran!-

Halten wir einmal inne: Sagen Sie selbst: Soll man als Organisator angehenden Organisatoren ein Mülltonnenmodell vermitteln? ... und Müll prüfen?

Weick (1985) räumt ebenfalls mit der Vorstellung auf, Organisationen stellten Ziele auf und verfolgten sie

systematisch. Sie handeln, dieses Bild hat wenigstens etwas für sich, halten in gewissen Abständen inne, fragen sich, was zur Zeit eigentlich passiert und sagen "aha, so läuft der Hase". Und flugs schreiben sie das fest und nennen das Planung. Wie kann man denn, so muß man sich ja auch vernünftigerweise fragen, bereits heute wissen, was die Zukunft bringt, wenn man sie doch noch nicht gesehen hat. Die alte Sphinx, die hatte hellseherische Kräfte, aber doch nicht ein Organisationsmitglied wie Sie und ich. Tendenzen fortschreiben, das mag schon eher gehen, aber Neues zu sehen, das scheint wenigen vorbehalten (wie Jules Verne).

Die alten Indianer waren weiser als wir dachten. Sie lasen in den Feuerresten der verbrannten Karibuknochen, in welcher Richtung die Jagd nun angesagt sei. Der Zufall ließ sie auf diese Weise mal in diese, mal in jene Richtung ziehen. Bewußte Wahl hätte eher zu systematischen Verzerrungen geführt, also zu einem Überjagen und damit einem Dezimieren der Jagdgründe in bestimmten Regionen.

Sind wir beim Horoskop angelangt, beim "schwarzen Gewerbe"? Nein, weder bei der Magie noch der Esoterik, keiner der Leidenschaften angehender Sozialarbeiter.

Wir haben die Unschuld verloren, zu glauben, wir seien so rational, von Mythen unabhängig, stets auf die Sache gerichtet, wenn wir nur wollten. Wir wissen nun, daß wir den "alten Adam" in uns tragen, wenigstens die noch nicht manipulierten Exemplare der Gattung Mensch. Die höhere Stufe der Rationalität besteht nun darin, Vorkehrungen zu treffen, nicht hereinzufallen auf den Glauben an eine überhöhte Rationalität (man muß dazu ja nicht Knochen verbrennen oder Blei gießen, sondern kann beispielweise ein Denken in einer Alternative pflegen und sich dabei bewußt sein, daß es immer weitere Alternativen gibt, die vielleicht günstigere Wirkungen haben).

Der vorläufig(!) letzte Angriff auf die schönen alten Modelle kommt von den Ethnomethodologen und den Konstruktivisten. Erstere sagen, daß alle vermeintlich objektive Struktur Produkt eines Prozesses ist, in dem Mitglieder einer Gesellschaft oder Organisation Alltagswissen (Hintergrundwissen), das ihnen gar nicht mal mehr bewußt ist, an die Erscheinungen ihrer Umwelt legen, diese erst dadurch zur Erscheinung kommen, daß diese Hintergrundfiguren angelegt werden. Sie fragen also nicht wie die Empiriker nach der "richtigen" Erfassung der Struktur, sondern nach dem P r o z e ß des Strukturfindens, und zwar so, wie sie es als Forscher, immer auch auf der Basis des eignen Hintergrunds, bei den Mitgliedern eines "settings" beobachten. Sie gehen vor wie Völkerkundler, die einen fremden Stamm beobachten (während die Empiristen gleich schon wissen, um welchen Typus von Organisation es sich im konkreten Fall handelt).

Gelegentlich hebeln sie die Selbverständlichkeiten auf, indem sie das Selbverständliche durch eigenartige Fragen und Behauptungen fragwürdig werden lassen. (Einige von uns probten sich in diesem "Garfinkeln", benannt nach einem der bekanntesten Ethnomethodologen; ein gutes Buch: Fengler/Fengler, Alltag in der Anstalt, 1980).

IV Kleine Einführung in den Konstruktivismus

Der Konstruktivismus ist eine Erkenntnistheorie, also eine Theorie darüber, wie wir als Menschen zu Erkenntnissen kommen. Er ist also neben die idealtypische Methode, neben den Empirismus und die Ethnomethodologie zu stellen.

Er nennt sich "radikaler Konstruktivismus", weil es nicht mit einem bißchen Konstruktivismus getan ist, mit einem kleinen Zweifel an der Richtigkeit unserer Wahrnehmung. Alle Wahrnehmung einer scheinbar äußerlichen Welt, einer Welt, die scheinbar unabhängig von uns existiert, ist keine Wahrnehmung, sondern eine Wahr-machung, eine Konstruktion, und zwar eine Konstruktion eines Gehirns mit genialer Bauweise, das nicht auf ein Registrieren der Umwelt angewiesen ist, sondern das selbständig und autonom Reize, die unsere Sinnesorgane empfangen, aufnimmt und zu einer "sinnvollen" Gestalt zusammenfügt. Verfügte es nicht über Hintergrundkategorien, über Kriterien, die unsere Welt strukturieren, einteilen, verbinden und als zusammenhängend erscheinen lassen, "sähen" wir nur ein Durcheinander, streng genommen nicht einmal das, einfach nichts.

Wir hörten ein unverständliches Rauschen, fühlten nichts "Glattes" oder "Weiches" oder "Spitzes", sondern allenfalls unterschiedliche Abdrücke auf unseren Fingerkuppen, denen wir nichts Sinnvolles beimessen könnten. Die Signale unserer Empfangsorgane fließen auf dem Wege zum Gehirn in einen einzigen Strom zusammen, in dem es nur ein gleichmäßiges "Klick,-klick" gibt, keinen "glatter Stein". So etwas kennen die Zellen nicht, die über Schaltstelle zu Schaltstelle diese amorphe Masse von Impulsen weitergeben.

Die Kategorien des "Hintergrunds" und der vordergründigen "Figur" sind uns ja längst bekannt aus der Gestaltpsychologie, später der Ethnomethodologie. Doch nun kommt der "Beweis" aus der Biologie, aus der Beschäftigung mit der Arbeitsweise unseres Gehirns. Darum auch die Durchschlagskraft dieser Theorie; denn nun sind es keine Setzungen von Psychologen mehr, sondern "facts" einer Naturwissenschaft.

Die einzelne Zelle kennt nur eine immerwährende Erneuern ihrer Struktur, einer Struktur, die wiederum die Voraussetzung ist für die Erneuerungprozesse. Das Gehirn hebt sich aus dieser strengen Eingebundenheit heraus. Es kann freier schalten und walten, nach den ihm angemessen erscheinenden Weisen. Es kann im Gegenüber den Freund oder den Feind sehen und trägt selbst die Verantwortung dafür, was es sieht. Niemand schreibt das vor.

Wenn nun jedes Gehirn nach der ihm eigenen Bauweise arbeitet, kann es alles, was es aufnimmt, auch nur nach dieser Bauweise aufnehmen und verarbeiten, kann ein Gehirn niemals so arbeiten wie ein anderes. Wir bleiben also als Menschen im Grunde einsam und isoliert. Zwar können lange gemeinsame Erfahrungen auch gleichartige "Spuren" hinterlassen, aber genau genommen bleibt der eine dem anderen stets fremd. Und

nur weil uns dieser Gedanke so unheimlich ist, über- reden wir ihn im täglichen Einhersagen darüber, wie die gemeinsame Welt doch beschaffen sei. Einer nickt dem anderen zu, bestätigt ihn und sie gehen auseinander in der Gewißheit, daß sie nicht alleine sind in ihrer Annahme über "Herrn Schmitz und Frau Müller" oder über "Kommunismus und Kapitalismus". Auch die Masse der Demonstrierenden schafft noch keinen Volkswillen.

Kehren wir zum Anfang zurück: Es steht uns frei, über ein Seminar zu denken, es bringe mich weiter. Es steht mir frei zu denken, ich komme aus diesem oder jenem Motiv (auch der sich selbst Beschreibende bleibt ein Beschreibender, kein Wis-sender!) bzw. der andere in der Runde wolle im Grunde dieses oder jenes im Seminar. Es steht uns frei zu denken, was wir denken, doch die Verantwortung dafür, was wir denken, liegt bei uns, bei sonst niemandem.

Eines aber müssen wir uns auf jeden Fall ausreden, daß es so etwas wie einen Wissenstransfer gibt bzw. eine Instruktion. Ein Seminar ist der Ort, an dem verschiedene Systeme sich zu optimieren suchen, Dozenten, die einzelnen Teilnehmer, jeder für sich und jeder alleine. Es fließt nichts hinüber von hier nach da, kein Wissen, keine Fertigkeiten. Es finden Störungen statt, die aber nur dann Störungen bleiben, und zwar im Sinne von Signalen, die auf andere Systeme übergehen und dort nach den diesem System eigenen Bauweise oder Arbeitsweise verarbeitet werden. Werden diese Störungen zu stark, kommt es zum Kurzschluß, bleiben die Systeme unter sich, nimmt niemand von niemandem überhaupt etwas auf. Wir profitieren vom Stören, nicht vom Zerstören. Ich hoffe, ich habe nur gestört.