

„Alle Räder stehen still, wenn dein starker Arm es will“

Oder: Wann und warum sind Organisationen ‚blockiert‘?

„Mann der Arbeit, aufgewacht! Und erkenne deine Macht! Alle Räder stehen still, wenn dein starker Arm es will ...“ – diese berühmten Verse aus einem alten Lied der Arbeiterbewegung haben heute eher etwas Nostalgisches. Die anschließend gestellte Frage indes ist sicher hoch aktuell: In vielerlei Richtung wird diskutiert, ob man (unter veränderten Bedingungen, im Gegensatz zu früher, in zunehmendem Maße) davon auszugehen hat, dass Organisationen blockiert sind und was dagegen zu tun sei. Die folgenden Überlegungen greifen diese Diskussionen auf, um sie erstens mit ein paar Argumenten zu bereichern, um sie zweitens ein bisschen gegen den Strich zu bürsten und um drittens noch einmal ganz grundsätzlich zu fragen: Worum geht es, wenn in aktuellen Debatten von ‚blockierter Organisation‘ gesprochen wird, was haben wir davon zu halten und was soll das eigentlich sein, eine ‚Organisationsblockade‘?¹

Es gab Zeiten, da war das klar: Ein Betrieb (im Folgenden ist hauptsächlich von Arbeitsorganisationen die Rede) ist dann blockiert, wenn gestreikt wird. Da, wo die Produktion still steht, geht nichts mehr, da, wo eine betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmerschaft streikt, wird Blockadepolitik betrieben. Diesen ‚ursprünglichen‘ Fall der Blockade einer Organisation hat heute aber kaum jemand im Sinn, wenn er oder sie von einer Organisationsblockade spricht. Weder im wissenschaftlichen Diskurs noch in der Management- oder Ratgeberliteratur noch im Alltagsgespräch ist in aller Regel ein Stillstand wegen Streiks gemeint (es sei denn, man klagt über die Eisenbahn, in Italien). Wenn man von einer Blockade redet, ist eher Vieles und ganz Anderes gemeint: die Entscheidungsunfähigkeit einer Führungskraft oder eines Gremiums, der festgefahrene Streit zwischen Kollegen, Abteilungen, Parteien oder anderen Interessenorganisationen, ein Abstimmungsprozess, der zu keinem Ende kommt, ein offensichtliches und ärgerliches Defizit an irgendeiner Stelle der Organisation, das partout nicht behoben werden kann – und Blockadepolitik beginnt da, wo ein Betriebsrat in Anbetracht einer Managemententscheidung die Augenbrauen hochzieht. Was heißt das also: Organisationsblockaden? Um die Sache noch

¹ Die hier zusammengestellten Überlegungen basieren auf einem Vortrag, den ich im Dezember 2006 im Rahmen der Vorlesungsreihe „Wissenschaft für die Praxis“ des Südbayerischen Studienzentrums der FernUniversität gehalten habe. Sie sind eingebettet in einen Diskussionszusammenhang zum Thema Organisationsblockaden, der von Kolleg/innen der Politikwissenschaft, der Wirtschaftswissenschaft und der Soziologie getragen wird mit dem Ziel, ein Graduiertenkolleg zu diesem Thema zu etablieren.

einmal grundsätzlicher ins Auge zu fassen, den Begriff zu klären und zu fragen, mit welchen gesellschaftlichen und organisatorischen Phänomenen er verbunden wird, nehme ich im Folgenden zunächst eine kurze Bestandsaufnahme aktueller Diskurse vor. Dann konzentriere ich mich auf Organisationen und diskutiere anhand von drei Beispielen typische Lösungsmuster und die diesen Lösungen vor- und nachgelagerten Probleme, um schließlich mit einer vielleicht etwas provokanten These enden: Organisationsblockaden sind etwas ganz Normales, noch mehr: oft (aber nicht immer) sind sie sogar ein Motor von Wandel. Sie gehören zum Prozess des Organisierens notwendig dazu (und sichern damit auch ihr Überleben).

Die blockierte Gesellschaft, der blockierte Mensch, die blockierte Organisation: eine Bestandsaufnahme

Die blockierte Gesellschaft

Der Ausgangspunkt meiner Überlegungen ist die Konjunktur des Begriffs der Blockade. Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen von Globalisierung, Technisierung, Individualisierung und sozialer Differenzierung werden vielfältige Diagnosen unserer Gesellschaft vorgenommen, die deren augenfällige Probleme benennen: Probleme der Verteilung, Entlohnung und Absicherung von Arbeit, der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit, der Neujustierung rechtlicher und sozialstaatlicher Maßnahmen, des maroden Gesundheitssystem, des Systems der Bildung – um nur einige zu nennen. Beklagt wird dann übergreifend eines: dass Wirtschaft, Staat und übernationale Akteure nicht dazu in der Lage sind, diese Probleme abgestimmt und angemessen anzugehen, geschweige denn, sie zu beheben, sondern dass Versuche der kooperativen Problemlösung regelmäßig darin enden, Probleme zu verwalten, wechselseitige Schuldzuweisungen vorzunehmen – und den Fortschritt zu blockieren.

Ein naher Verwandter der Organisationsblockade ist also der ‚Reformstau‘: Gesellschaftliche Probleme sind hoch komplex, vernetzt und weit reichend. Die an ihrer Lösung beteiligten Akteure sind viele, sie sind heterogen und auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen verankert. Entsprechend sind die Prozesse der Problemlösung – durch die immer weiter ausgreifende Reichweite von Kommunikationen und durch die Rolle der Medien – so irritierbar, dass man zum einen gar nichts anderes erwarten kann, als dass Lösungsversuche immer wieder auf’s Neue blockiert werden und in immer wieder neue Schleifen geraten; viele Blockaden sind strukturell angelegt. Zum anderen kann man immer wieder aufs Heftigste beklagen, wir lebten in einer „blockierten Gesellschaft“: „Anstatt“, so bspw. Heinze, „die dringend notwendigen Reformhausaufgaben konkret anzugehen, gefallen sich die sozioökonomischen Eliten weitgehend in Scheingefechten und Ritualen und provozieren aufgrund der *Unfähigkeit*, konkrete Entscheidungen zu fällen, weitere Angstszenerien. (...) Die politi-

schen Parteien scheinen hinsichtlich alternativer Handlungsmodelle verunsichert und gelähmt zu sein, reformpolitisches Potential ist kaum noch auszumachen; zu jedem Reformentwurf finden sich eine Reihe von einflussreichen ‚Vetospielern‘. Die vielerorts anzutreffende Ratlosigkeit verstärkt noch die gesellschaftlichen Erstarrungstendenzen und markiert so einen weiteren Schritt zu einer *blockierten Gesellschaft*.“ (Heinze 1998: 10; 18, Hervorhebung im Original). Diesem Zustand müsse, so Heinze weiter, auf dem Weg der Überwindung des zu engen „Organisationsblicks“, über „intelligente Patch-work-Strategien“ und „politische Risikobereitschaft“ (ebd.: 275) Abhilfe geschaffen werden.

Der blockierte Mensch

Solche Forderungen erreichen sinngemäß auch jedes einzelne Gesellschaftsmitglied. Der „blockierten Gesellschaft“ steht auf individueller Ebene der „blockierte Mensch“ (Klages 2005) gegenüber. Im Gegensatz zur Vorstellung des „flexiblen Menschen“ (Sennett 2000), der an den Anforderungen einer immer komplexeren und schnelllebigeren Gesellschaft zu scheitern droht und dem die Chance und die Fähigkeit, selbst Verantwortung übernehmen zu können und zu dürfen, durch den Zwang zur Flexibilität, ständigen Neuorientierung und durch die Kurztaktigkeit aller Lebenszusammenhänge zunehmend abhanden kommt, betont Klages die Potentiale des und der Einzelnen. Die Menschen in individualisierten Gesellschaften verfügen, so Klages, genau über die Werte und Fähigkeiten, die notwendig sind, um in der Moderne zu reüssieren. Ihrer ‚subjektiven Modernisierung‘ „stehen jedoch auf der alltäglichen Handlungsebene weit verbreitete Verwirklichungshemmnisse entgegen“ (Klages 2005: 204); die Menschen werden durch Institutionen in der Entfaltung ihres Potentials blockiert. Wenn sie jedoch die Möglichkeit haben, Eigenverantwortung zu übernehmen, dann ist Wandel möglich.

Diese Vorstellung, dass Individuen ihre Handlungs-, Entscheidungs- und Denkblockaden überwinden können, sollen und müssen, damit sie ihre Kompetenzen und Kapazitäten zur Entfaltung bringen können, ist eine Leitidee in allen möglichen Erörterungen zur Überwindung von Blockaden. Sie ist zum Beispiel eine der ganz grundlegenden Überzeugungen von Beraterkonzepten, wie, um ein bekanntes und geschäftlich sehr erfolgreiches heranzuziehen, dem „Simplify your life“-Konzept. Die ‚Organisationsblockade‘ (der Begriff wird wörtlich verwendet) wird in diesem Kontext darin gesehen, dass Menschen sich selbst durch dysfunktionale, aber gut eingelebte (und vermutlich individuell gut begründete) Muster der Lebensführung in einer effektiveren und funktionaleren, und damit, so die Ratgeber, auch: entspannteren und glücklicheren, Lebensführung blockieren, weil sie bspw. nicht ordentlich aufräumen.

Auch die Nähe zu eher esoterischen Varianten dieser Vorstellung ist offensichtlich. Ein ganz populäres Beispiel hierfür ist die große Verbreitung, die das Konzept des Feng Shui in westlichen Gesellschaften gefunden hat: Dadurch, dass entrümpelt, aufgeräumt und die persönliche Umwelt nach klaren Regeln gestaltet wird, soll erreicht werden, dass dem Erfolg in allen Lebensbereichen buchstäblich nichts im Wege steht – von höchster Bedeutung ist, dass der Fluss der Energie nicht blockiert ist.²

Zwischenfazit:

Es fällt nicht schwer, von diesem Punkt aus den Bogen zu spannen zur „sozialen Rationalisierung“ (Siegel 1993) und zur „Selbstrationalisierung“ (Voß/Pongratz 1998), der sich die Menschen in der modernen Gesellschaft unterwerfen.³ Die Vorstellung der ‚Durchrationalisierung‘ des gesamten Lebens, in dem nicht nur betriebliche Abläufe, sondern auch die alltägliche Lebensführung und die Persönlichkeitsentwicklung am Primat der Rationalität orientiert sind, scheint ungebrochen gültig: Gesellschaftliche Leitbilder und intersubjektiv geteilte Muster von Normen und Sinn rekurrieren und rekonstruieren Vorstellungen der Machbarkeit, der Berechenbarkeit und der Vernunft. Das Credo der modernen Gesellschaft verpflichtet die Gesellschaft als Ganze und die Einzelnen auf Flexibilität, Fluidität und kontinuierliche Weiterentwicklung. Gerade persönlicher Stillstand ist nicht nur mit Blick auf die Beschäftigungsfähigkeit unangebracht, sondern schon nahezu unmoralisch: Das elfte Gebot für Menschen in individualisierten Gesellschaften müsste, so könnte man schlussfolgern, lauten: Du darfst *nicht* bleiben, wie Du bist. (Dass es nicht so lautet, ist wenigstens für Katholiken kein Wunder. Im Katholizismus ist das Repertoire an Problemlösungen bekanntlich breiter als im Zuge der protestantischen Ethik anderswo in modernen Gesellschaften.)

Die blockierte Organisation

Die Vorstellung, dass auch persönliche Blockaden überwunden und das individuelle Funktionieren optimiert werden muss, findet sich erst recht da, wo Menschen in das friktionslose Funktionieren von Organisationen an- und eingepasst werden sollen und wollen. Organisationen sind eine Art ‚Zwischenstation‘ zwischen Gesellschaft und Individuum. Sie sind nicht unabhängig von gesellschaftlichen Entwicklungen, ebenso wenig, wie sie völlig unabhängig von den Launen ihrer Mitglieder sind. Sie haben

² Um hier noch eine kleine Anekdote anzufügen: Ein chinesischer Kollege berichtete im Zusammenhang einer Diskussion um interkulturelles Marketing von sehr viel pragmatischeren Anwendungsbezügen. In Deutschland, meinte er, könne das Chi allein deshalb nicht fließen, weil die Wohnungen – und insbesondere auch die Autos – zu gut abgedichtet seien. Man kann die Lösung von Blockaden also auch mit Blick auf Zugluft und nicht mit Blick auf Persönlichkeitsoptimierung diskutieren. Zum Thema gehört irgendwie beides: Die Konstruktion und der Vertrieb von Gütern, die kulturelle Leitvorstellungen zu berücksichtigen haben, und die Einpassung ‚subjektiv modernisierter‘ Menschen in Organisationen.

³ Ein schönes Beispiel bleibt der Roman von Frank B. Gilbreth und Ernestine Gilbreth-Carey, „Im Dutzend billiger“, der die Umsetzung wissenschaftlicher Bewegungsstudien im Geiste des Taylorschen Scientific Management auf das alltägliche Familienleben unnachahmlich illustriert.

aber spezifische Funktionsweisen, die mäßigend und bändigend auf diese Launen einwirken: Sie stellen routinisierte Verfahren und ein an Rationalität (bzw. Rationalitätsfiktionen) orientiertes Gerüst formaler Strukturen, Regeln und Ordnungen bereit, die ihr Funktionieren gewährleisten, auch wenn sie es mit persönlichen Ideosynkrasien und Schwankungen der Umwelt zu tun haben. Das Gebot des Nicht-Stillstehens gilt daher für Organisationen in besonderem Maße: Sie sollen schließlich ununterbrochen anschlussfähige Kommunikation, Koordination und Kooperation leisten. Probleme treten deshalb zuverlässig dann auf, wenn man nicht von einem geteilten Set an Normen, Wissensvorräten und eingeübten Praxen ausgehen kann – wenn Kulturen ‚aufeinander krachen‘, neuartige Situationen entstehen, Fremdes und bisher Unbekanntes integriert werden soll, wenn keine Vertrauensbeziehungen bestehen und keine Routinen, wie die jeweilige Situation zu handhaben ist.

In dieser Sicht stellt der Sachverhalt, dass Organisationen blockiert sind, einen Ausnahmezustand dar – eben wenn man davon ausgeht, dass sie (gerade aufgrund ihrer Organisiertheit) normalerweise dazu in der Lage sind, einen ununterbrochenen Arbeits- oder Produktionsprozess zu gewährleisten. Der Extremfall dieses Ausnahmezustandes ist dann erreicht, wenn die Organisation als Ganze in ihrer Zielerreichung bzw. Aufgabenerfüllung nicht mehr handlungsfähig und/oder, wenn sie in ihrem Bestand gefährdet ist. Die Gründe dafür – für eine (fast) finale Blockade also – sind sicher eher in einem engeren Spektrum zu suchen: gravierende Probleme mit maßgeblichen Zulieferern, gravierende technische Probleme wie z.B. bei Stromausfall oder im Fall der Einführung der LKW-Maut, bei Streik, Insolvenz oder Naturkatastrophen.

Diesem Extremfall des krisenhaften Stillstands stehen ‚kleine‘ Blockaden gegenüber oder gehen ihm voraus: unüberwindbare Interessengegensätze zwischen beteiligten Akteuren oder Akteursgruppen, die Entscheidungsunfähigkeit oder -unwilligkeit einzelner zentraler Akteure, die Unfähigkeit oder Unwilligkeit zur Kooperation von Kollegen oder Abteilungen, ein Betriebsrat, der sich querstellt, der Zusammenprall unterschiedlicher Organisationskulturen in Merger-Prozessen, ein Set an (neu entstandenen oder eingeführten) Wissensbeständen, Normvorstellungen oder rechtlichen Regulierungen, das mit den eingeübten Prozessen der Organisation nicht (mehr) zusammenpasst. In all diesen Fällen heißt das: nicht die ganze Organisation ist blockiert, sondern nur Teile (es handelt sich also um eine räumlich begrenzte Blockade) und die Organisation ist nicht ganz blockiert, sondern nur temporär (es ist eine zeitlich begrenzte Blockade). Diese Sorte von Organisationsblockaden tritt empirisch am häufigsten (nämlich ständig) auf und sie ist – allerdings nicht notwendig unter diesem Begriff – Gegenstand vielfältiger Forschungsrichtungen: in Untersuchungen zum Change Management oder strategischen Management, zum Wissensmanagement,

zum organisationalen Lernen, zum Diversity Management und zum Organisationswandel, in der Transformationsforschung und in der Debatte um Governance, in der Innovationsforschung und in der Entscheidungstheorie. Diese Forschung auch nur ansatzweise zu reproduzieren, ist hier natürlich nicht möglich. Ich möchte daher drei kleine Beispiele solcher ‚kleiner‘ Organisationsblockaden anführen (das erste fokussiert Hierarchien, das zweite Kooperation und das dritte organisatorische Arbeitspraxen), um zu vertiefen, wie Organisationen mit Blockaden umgehen.

Probleme und Lösungen von Organisationsblockaden

Der Prozess des Organisierens kann in Arbeitsorganisationen, wie eben beispielhaft angeführt, an vielen Stellen und aus den verschiedensten Gründen blockiert sein. Entsprechend unterschiedlich, so ist zu vermuten, sind die Verfahren, die greifen können, um eine Blockade aufzulösen oder zu überwinden. Hinlänglich bekannt sind eine ganze Reihe an Lösungsmustern: Das Auslagern von Problemen und Entscheidungen an andere Organisationen, das Hinzuziehen von Beratern, die Umstrukturierung von organisatorischen Einheiten und Prozessen, die Zentralisierung oder Dezentralisierung von Entscheidungsverantwortung und, damit verbunden, die Verstärkung oder Abschwächung von Hierarchien, oder auch der Versuch des ‚Aussetzens‘, der expliziten Untätigkeit, um das Problem auf dem Weg von Zufälligkeiten oder externen Ereignissen zu beheben. Allen Lösungsmustern gemeinsam ist der Versuch, die Komplexität der Situation zu variieren: Ein Problem wird entweder dadurch zu überwinden gesucht, dass die Komplexität der Sachlage erhöht wird (durch zusätzliche Informationen, zusätzliches Wissen, durch das Einbeziehen von Experten oder andere, z.B. partizipative, Verfahren der Vervielfältigung von Lösungswegen) oder aber dadurch, dass sie reduziert wird (durch das Vereinfachen von Verfahren, das Vermindern der Anzahl der beteiligten Akteure usw.).

Der *Lösung* von Blockaden geht aber deren *Wahrnehmung* (und *Kommunikation*) voraus. Wer erkennt und bewertet, ob eine Organisationsblockade vorliegt? Wer sagt, wann eine Organisation (oder ein Teil von ihr) blockiert ist? Ein interner oder ein externer Beobachter? Wann ist eine Organisationsblockade ein Problem, das gelöst werden muss, wann ist sie Teil eines Problem-Lösungsprozesses, wann Normalität? Welche Probleme werden durch eine Blockade nicht gelöst, welche werden gelöst? Wann können Blockaden wofür guten Sinn haben? Diese Fragen zeigen: Blockaden können als Problem, das gelöst werden sollte, verstanden werden, dann sind sie dysfunktional. Blockaden können aber auch funktional sein, sinnvoll oder notwendig, ‚normal‘: z.B. dann, wenn erst einmal nachgedacht werden muss, wie eine gangbare Lösung aussehen könnte (dann sieht es nur wie Stillstand aus), oder dann, wenn (noch) kein Konsens über künftiges Handeln zu erzielen ist. Dann ist ein

Stillstand ein Aufschub oder eine Krise, die eine notwendige Bedingung für Handeln darstellt, zumal für innovatives Handeln.

Die Wahrnehmung einer Blockade kann also variieren, sie ist von – geteilten oder unterschiedlichen, individuellen und/oder organisatorischen – Maßstäben abhängig. Wann eine Blockade ein bedrohlicher Stillstand ist, ist also relativ. Und: Die Blockade ist Teil von Machtprozessen in Organisationen: Bestimmte Akteure verfügen über die Macht zu definieren und zu bewerten, wann welche Form von Blockade vorliegt, andere nicht; manche haben die Macht und die Autorität, Blockaden aufzulösen oder sie gar nicht erst entstehen zu lassen, andere nicht.

Beispiel: Hierarchie oder Partizipation

Diesen letzten Punkt möchte ich als erstes aufgreifen. Argumente zur Reduktion von Komplexität gehen häufig in die Richtung, die Aktivität und den gestalterischen Impuls des handelnden Akteurs zu betonen. Das Moment der Steuerung und Führung soll betont, Entscheidungskompetenz soll gebündelt werden, um Blockaden zu vermeiden. Die Tendenz, Mitspracherechte und eine zu große Anzahl an beteiligten Akteuren vermeiden zu wollen, ist aber (ab davon, dass sie anti-demokratisch ist) empirisch auch oft wieder eine Form von Blockade: nämlich dann, wenn eine Führungsperson – auf der Basis eigener Wahrnehmungen, Überzeugungen, Alltagstheorien, persönlicher Normen usw. – die Kooperation mit anderen Akteuren blockiert. Die andere Lösung – partizipative Verfahren – erhöht die Komplexität durch die Vervielfältigung von Meinungen und Wissensbeständen. Die Blockade soll, so die Argumente auf dieser Seite, gelöst oder vermieden werden dadurch, dass eine „Kultur der Achtsamkeit“ (Weick/Sutcliffe 2003) sicher stellt, dass alles Wissen in der Organisation – und nicht nur das von Führungskräften – genutzt wird, um Fehler zu vermeiden und die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern. Gleichzeitig werden die Motivation und Kooperativität der Beteiligten (eben weil sie beteiligt sind) erhöht – und das verhindert weitere Blockaden. Dass aber auch solche Verfahren der Problemlösung zu neuen Blockaden führen können, liegt auf der Hand (viele Köche verderben den Brei, heißt die allerweltsmäßigste Formulierung für dieses Problem).

Beispiel: Beratung

Eine andere nahe Verwandte der „blockierten Gesellschaft“ ist die „beratene Gesellschaft“ (Schützeichel/Brüsemeister 2004) – und, so könnte man sagen, erst recht die beratene Organisation. Organisationsberatung ist eine weiter prosperierende Branche. Der Grund dafür dürfte einerseits darin liegen, dass sich ein Angebot eine Nachfrage schafft (je mehr Beratung, desto mehr Beratung) und dass das Phänomen der Nachahmung zwischen Organisationen greift. Es hat, unabhängig davon, andererseits aber einen deutlich erkennbaren sachlichen Kern. Das Hinzuziehen von Bera-

tung kann faktisch helfen, komplexe organisatorische Probleme in einer komplexen Welt zu lösen – durch sachliche Expertise, durch die Mediation von komplizierten Verfahren, durch die Vermittlung in mikropolitischen Auseinandersetzungen, das Aufzeigen neuer Ideen usw. Es kann einerseits Komplexität reduzieren: dadurch, dass die Verantwortung für Entscheidungen nach außen verlagert wird, dass (bereits getroffenen) eigenen Entscheidungen (externe) Legitimität verliehen wird oder schlicht dadurch, dass ein Problem auch erst einmal als gelöst gelten kann, wenn man es delegiert hat. Externe Berater und ihre Wissensbestände vergrößern die Komplexität der Situation aber auch wieder, insbesondere dann, wenn in einer Situation des Stillstands möglichst schnell möglichst optimale Lösungen gefunden werden sollen. In solchen Fällen führt das Hinzuziehen von Beratung möglicherweise nicht dazu, eine Blockade zu lösen. Durch die Erhöhung von Komplexität wird dann nicht nur der Stillstand nicht behoben, sondern er wird auf neuer Ebene reproduziert – so dass nicht nur das Organisieren blockiert, sondern die Blockade selbst organisiert wird.

Beispiel: organisatorische Praxen und Verfahren

Das dritte Beispiel, es stammt aus einem Projekt zum Organisationswandel in der Polizei, fokussiert die alltägliche Arbeitspraxis (Wilz 2005). Die Polizei hat sich immer wieder mit vielfältigen neuen Anforderungen auseinanderzusetzen: mit Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur, mit neuen Formen von Kriminalität, mit neuen Technologien in der Verwaltung und der Kriminalitätsbekämpfung, aber auch mit Veränderungen in der eigenen Organisations- und Personalstruktur (mehr Frauen, mehr Ältere, Beamte ‚mit Migrationshintergrund‘). Die Auswirkungen solcher Veränderungen zeigen sich in tief greifenden Prozessen der Verwaltungsmodernisierung (neue Formen der Steuerung, Führung und Verwaltung), aber auch in veränderten sozialen Praxen. Ein Beispiel.

„Für mich“, sagt eine Wachdienstführerin im Interview, „käm’ z.B. auch nie in Frage, würde ich auf jeden Fall vermeiden, zwei Polizeibeamtinnen auf einen Streifenwagen zu setzen. (...) Ich hab’ selber schon die Erfahrung gemacht, und es ist nun mal gerade bei unseren ausländischen Mitbürgern, als Frau, auch wenn man versucht resolut aufzutreten, Sie werden einfach nicht ernst genommen. Und eh’ das danach eskaliert, nur weil er, der Mitbürger, eine andere Konstellation hat, was ‚Frau an sich‘ darstellt, und es kommt dann zu ’nem Widerstand, dann sag’ ich mir persönlich, dann lass’ ich die lieber mit ’nem Mann [fahren]. (...) In ’ner Situation, wo wir, und wir haben viel mit Ausländern zu tun, ist es einfach sinnvoller, dass ein Mann da vortritt. (...) Was hab ich von ’nem Resultat, wenn ’ne Frau meint, sie müsste sich jetzt durchsetzen, und es ist zum Widerstand gekommen. Also so, weil er jetzt ’ne andere

Glaubensrichtung hat, und 'ne andere Vorstellung von dem, was 'ne Frau zu leisten hat und was nicht.“

Hier blockiert die Lösung einer Blockade die Lösung einer anderen. Einerseits muss die Polizei flexibel auf die Anforderungen ihrer Umwelt reagieren und bspw. in ihren Einsätzen, in Gesprächen oder in Verhören damit umgehen, dass sie mit Personen mit vielfältigen ethnischen, religiösen, kulturellen u.a. Hintergründen zu tun hat. Diese Probleme versucht sie über das Etablieren neuer organisatorischer Verfahren zu lösen – indem z.B. die Differenzen der Geschlechter in der Arbeitspraxis genutzt werden. Genau dadurch wird aber die Entwicklung eines anderen Ziels – das der tatsächlichen Gleichstellung der Geschlechter im Polizeidienst – blockiert, denn der Zugriff auf Geschlechterstereotype in der Organisation verfestigt Typisierungen und Differenzierungen, die auf anderer Ebene durch die alltägliche Zusammenarbeit von Polizeibeamtinnen und -beamten abgebaut werden. Diese neue Blockade ist gesteigert denkbar: Mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz wird bspw. eine neue institutionelle Vorgabe zur Lösung einer gesellschaftlichen Problemlage eingeführt. Das Ziel, Fortschritte in der Gleichstellung der verschiedensten gesellschaftlichen Teilgruppen zu erreichen, kann auf einer solchen Basis in Organisationen (von außen angestoßen) weiter verfolgt werden. Es kann aber auch zur kompletten Blockade führen – dann nämlich, wenn bspw. eine Polizeibeamtin einklagte, mit einer anderen Beamtin gemeinsam Streife gehen zu dürfen, und zwar immer und als Normalfall.

Resümée: Blockaden sind normal und notwendig

Diese Beispiele weisen alle drei in eine Richtung, auch wenn sie so noch nichts wirklich beweisen: So einfach ist das nicht mit den ‚Organisationsblockaden‘. Eine Blockade ist eingebettet in Institutionen, in einen organisatorischen Kontext, in Muster der Wahrnehmung, der Interpretation und der Normen. Die Gründe – oder Auslöser – für Blockaden sind unterschiedlich, ihre jeweilige Form und Gestalt sind unterschiedlich, die Ebenen und Konstellationen von Akteuren sind unterschiedlich, und die Versuche, Blockaden aufzulösen, sind es ebenfalls. Was eine Organisationsblockade sein soll, lässt sich dennoch auf einen Kerngedanken einschmelzen: Eine Blockade liegt dann vor, wenn etwas ins Stocken geraten ist. Und das darf nicht sein. Die Fixierung darauf, Blockaden auflösen zu wollen, und zwar immer schneller, immer flexibler sein zu wollen und das immer optimaler, führt aber zu neuen Problemen, denn:

a) Diese Lösungsvorstellung funktioniert nicht. Die Welt ist, wie eingangs gesagt, zu komplex, und die Verfahren des Erwerbs und der Weitergabe von Wissen, der Innovation und der Transformation sind ebenfalls komplex: Es treffen unterschiedliche Wissensbestände aufeinander, unterschiedliche Kulturen der Problemlösung, unterschiedliche Interessenlagen. Es ist kaum denkbar, dass solche Differenzen ohne

Brüche – und damit auch ohne Situationen des Stillstands – überwunden werden können.

b) Sie ist auch gar nicht wünschenswert. Die Lösung einer Blockade führt unter Umständen nämlich zur Blockade an anderer Stelle, die Beschleunigung von Problemlöseverfahren führt zur hektischen Suche und unausgereiften Implementation neuer Lösungen – und das Problem beginnt von vorn. Probleme werden also entweder weiter kompliziert (weil die Komplexität, siehe oben, weiter erhöht wird) oder sie werden unterkomplex – und damit möglicherweise unbefriedigend, nicht dauerhaft usw. – aufgelöst.⁴

Mein Fazit aus all dem ist daher: Dass es Blockaden gibt, ist normal. Sie gehören zum Organisieren, zum Wissen (re)produzieren, zum Entscheidungen treffen dazu. Im Sinne davon, dass sie die Motivation erhöhen, ein Problem zu lösen oder dass sie eine notwendige Etappe (ein Moment der Ruhe, des Stillstands, der Krise vor dem (Gedanken)Sprung) sind, können sie sogar der Motor für Wandel sein. Wer Blockaden – egal, ob auf gesellschaftlicher, individueller oder organisationaler Ebene – unbedingt vermeiden und gänzlich abschaffen will, der bringt den Motor eher zum Stocken als dass er ihn dazu bringt, an Leistung zuzulegen. (Im Feng Shui, das noch einmal am Rande, wird nicht nur darauf Wert gelegt, dass die Energie im Fließen bleibt – sie darf auch nicht allzu sehr beschleunigt werden, weil sie sonst zu Unruhe führt und einfach vorbei rauscht.) Eine Einschränkung gilt natürlich: Nicht jede Blockade hat etwas Funktionales, und nicht jede Blockade ist eine notwendige und sinnvolle Etappe eines Entwicklungsprozesses. Aber eben viele. Dieser Gedanke ist nicht neu (die Wissenssoziologie, die Arbeitssoziologie, die Wissenschafts- und Technikforschung wissen z.B. einiges davon), aber er könnte, denke ich, in der Diskussion um gesellschaftliche oder organisatorische Blockaden noch deutlich an Stellenwert gewinnen (und entsprechend differenziert auch soziologische Untersuchungen zum Thema anleiten).

Zum Abschluss möchte ich einen längeren Abschnitt aus Arthur Koestlers Werk „Der göttliche Funke. Der schöpferische Akt in Kunst und Wissenschaft“ zitieren, der bei aller Einschränkung, die man machen muss, eine Zusammenfassung ist, die man besser kaum formulieren könnte.

„Jedesmal, wenn wir vor eine Aufgabe gestellt sind, suchen wir sie mit Hilfe jener Regeln zu lösen, die es uns in der Vergangenheit ermöglicht haben, mit ähnlichen Problemen fertig zu werden. Die Handhabung eines Stockes gehört ebenso zu die-

⁴ Zum Problem der Veränderung von Zeitstrukturen, das hier mit dem Hinweis auf Beschleunigung (und Entschleunigung) in Problemlösungsprozessen implizit angesprochen worden ist, vgl. ausführlich Rosa 2005.

sen Spielregeln wie der Umgang mit Vorstellungen, verbalen Begriffen, visuellen Gestalten oder mathematischen Einheiten. Wenn sich ein und dieselbe Aufgabe unter relativ konstanten Bedingungen in gleichbleibender Umgebung wiederholt, werden die Reaktionen zu Stereotypen, flexible Fähigkeiten degenerieren zu Verhaltensschablonen, und der Mensch wird mehr und mehr zu einem Automaten, der sich von fixierten Gewohnheiten leiten lässt und dessen Handlungen und Gedanken ausgefahrenen Spuren folgen. Man könnte ihn mit einem Zugführer vergleichen, der seinen Zug auf festliegenden Schienen nach festem Fahrplan fahren muss.

Umgekehrt neigt eine abwechslungsreiche, variable Umgebung im allgemeinen dazu, flexible Verhaltensweisen zu schaffen, die den Unterschiedlichkeiten der Situation weitgehend angepasst werden können: ein Autofahrer zum Beispiel hat mehr Freiheiten als ein Lokomotivführer. Daneben gibt es aber – ob im wirklichen Leben oder im Laboratorium – Situationen, die in mancher Hinsicht an andere erinnern, darüber hinaus jedoch neue Merkmale oder Schwierigkeiten enthalten, die einer Problemlösung durch die in den vergangenen Situationen angewandten Regeln entgegenstehen. In diesem Fall sprechen wir von einer *blockierten* Situation [Hervorhebung im Original, S.W.], auch wenn der Betreffende das erst nach vielen vergeblichen Bemühungen oder unter Umständen gar nicht erfasst. Um den Vergleich bis zum Äußersten zu führen: wenn der Autofahrer an eine Grenze kommt, deren Zufahrtsstraßen gesperrt sind, nützt ihm seine ganze Fahrkenntnis nichts – es sei denn, er könnte sein Auto in einen Hubschrauber verwandeln, also ein ganz anderes Spiel spielen.

Die Blockierung steigert die Intensität des frustrierten Triebes. Sind alle Bemühungen erschöpft, das Problem mit Hilfe traditioneller Methoden zu lösen, so jagen die Gedanken in der blockierten Matrix im Kreis herum wie Ratten in einem Käfig. Danach scheint die Matrix des organisierten, zweckgerichteten Verhaltens zu zerfallen: planlose, ungezielte Versuche treten auf – beim Schimpansen wie bei Archimedes – begleitet von Wutanfällen und Verzweiflung oder der Geistesabwesenheit schöpferischer Besessenheit. In Wirklichkeit ist diese scheinbare Geistesabwesenheit natürlich intensivste Konzentration. Denn in diesem Stadium, der sogenannten Inkubationszeit, ist das gesamte Individuum bis in seine tiefen, unreflektierten und unbewussten Schichten von diesem einen Problem derart durchdrungen, dass es auf irgendeinem Niveau der geistigen Existenz ständig präsent ist, auch wenn sich die Aufmerksamkeit auf andere Dinge richtet – der Schimpanse sah auf den Baum, Archimedes dem Steigen des Wasserspiegels zu – bis schließlich der Zufall oder die Intuition die Verbindung zu einer völlig anderen Matrix herstellt, die das in seinem herkömmlichen horizontalen Rahmen blockierte Problem sozusagen vertikal durchdringt und die beiden bisher getrennten Systeme verschmilzt.“ (Koestler 1966: 119 f.)

Diese Überlegungen fokussieren nicht direkt die Funktionsweise von Organisationen, sondern den einen einzelnen schöpferischen Genius. Aber sie treffen genau das, was an Organisationsblockaden – neben dem Ruf nach dem ununterbrochenen Fließen als Voraussetzung für Kreativität und Innovativität und der Notwendigkeit von Steuerung und Gestaltung – eben auch bedenkenswert ist: die Notwendigkeit und die Unausweichlichkeit von Blockaden.

Ausgewählte Literatur

- Heinze, Rolf G. (1998): Die blockierte Gesellschaft. Sozioökonomischer Wandel und die Krise des „Modell Deutschland“. Opladen: Westdeutscher Verl.
- Klages, Helmut (2005): Der blockierte Mensch. Zukunftsaufgaben gesellschaftlicher und organisatorischer Gestaltung. Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Koestler, Arthur (1966): Der göttliche Funke. Der schöpferische Akt in Kunst und Wissenschaft. Bern u.a.: Scherz
- Rosa, Hartmut (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Schützeichel, Rainer, Thomas Brüsemeister (Hg.) (2004): Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften
- Sennett, Richard (2000): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. 2. Aufl. München: Siedler
- Siegel, Tilla (1993): Das ist nur rational – ein Essay zur Logik der sozialen Rationalisierung. In: Dies. et al. (Hg.): Rationale Beziehungen? Geschlechterverhältnisse im Rationalisierungsprozess. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 363-396
- Voß, G. Günter, Hans-J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, H. 1, S. 131-158
- Weibler, Jürgen, Jürgen Deeg (2000): Organisationaler Wandel als konstruktive Dekonstruktion. In: Schreyögg, Georg et al. (Hg.) (2000): Organisationaler Wandel und Transformation. Wiesbaden: Gabler, S. 143-193
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta
- Wilz, Sylvia M. (2005): Wissen, Kompetenz und Geschlechterdifferenz: aktuelle Befunde aus Polizei und Versicherungswirtschaft. In: Funder, Maria et al. (Hg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz. Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft. Wiesbaden: Hampp, S. 199-218