

Organisationsentwicklung in sozialen Organisationen

Primäraufgabe, Zugehörigkeit und Verantwortung im organisationalen Alltag

In einer Klausur mit Führungskräften einer sozialen Einrichtung beschäftigte uns die Frage, weshalb Informationen über längere Zeit innerhalb eines Teams geblieben waren, obwohl Zuständigkeiten geregelt und Eskalationswege bekannt waren. Irgendwann sagte eine Teilnehmerin: „Wir wollten einfach niemanden zusätzlich belasten.“ Mit diesem Satz veränderte sich die Betrachtung. Die Frage, wer welche Information zu welchem Zeitpunkt hätte weitergeben sollen, trat zurück. Die Mitarbeitenden hatten Verantwortung übernommen und zugleich versucht, ihre Kolleginnen und Kollegen zu schützen. Die Information war innerhalb der Gruppe geblieben, weil Zugehörigkeit und Verantwortung miteinander verbunden waren.

Gruppen können ihre Mitglieder tragen und Arbeitsfähigkeit erhalten. Menschen springen füreinander ein, gleichen Belastungen aus, übernehmen Aufgaben und entwickeln mit der Zeit ein Gespür dafür, was anderen zugemutet werden kann. In sozialen Organisationen besitzt diese Fähigkeit besonderes Gewicht. Die Arbeit führt Menschen täglich in Situationen, die berühren, erschüttern oder sprachlos machen können. Krankheit, Behinderung, Abhängigkeit, Verlust, Gewalt, Scham und Sterben gehören in vielen Arbeitsfeldern zur beruflichen Wirklichkeit. Diese Erfahrungen werden in professionellen Rollen aufgenommen und wirken in Beziehungen und Gruppen weiter. Was Menschen miteinander tragen, gehört damit zur Arbeit, die sie miteinander leisten. Zugehörigkeit schafft Halt, Verlässlichkeit und Vertrauen. Gemeinsame Erfahrungen verbinden. In diesem Geflecht werden Aufgaben übernommen, Informationen weitergegeben, Entscheidungen vorbereitet und Schwierigkeiten ausgehalten.

Dabei kann sich die Verteilung von Verantwortung allmählich verändern. Ein Thema bleibt bei einer Person, weil sie sich darum kümmert. Eine Mitarbeiterin übernimmt zusätzliche Aufgaben, weil sie eine Kollegin entlasten möchte. Ein Konflikt wird von jemandem ausgesprochen, der dadurch stärker sichtbar wird als andere Beteiligte. Eine Führungskraft nimmt etwas an sich, weil eine Entscheidung im Team schwer getragen werden kann. Formal besteht die Organisation weiter wie zuvor. Im Arbeitsalltag hat sich längst etwas verschoben. Die Frage nach Organisationsentwicklung führt damit unmittelbar in das alltägliche Geschehen einer Organisation.

Zugehörigkeit und die Bewegung der Verantwortung

Menschen kommen mit Erfahrungen, Erwartungen und Hoffnungen zur Arbeit. Sie übernehmen Rollen und finden ihren Platz in Beziehungen, die sich über Jahre entwickeln können. Mit der Zeit entsteht Vertrautheit. Kolleginnen und Kollegen kennen die Belastungsgrenzen voneinander, erinnern sich an gemeinsam bewältigte Krisen und wissen, auf wen sie sich in schwierigen Situationen verlassen können. Zugehörigkeit besitzt deshalb eine eigene organisationale Bedeutung. Sie trägt Arbeitsfähigkeit und schafft Bindung. Mit ihr entstehen Loyalitäten, die in unterschiedliche Richtungen weisen.

Eine Teamleiterin formulierte es einmal so: „Wenn ich etwas weitergebe, habe ich manchmal das Gefühl, jemanden zu verraten.“ In diesem Satz treffen verschiedene Verantwortungen aufeinander. Die Teamleiterin gehört zu einer Gruppe, deren Geschichte und Belastungen sie kennt. Zugleich trägt sie eine Leitungsrolle mit einer Verantwortung, die über diese Gruppe hinausweist. Die Organisation braucht Informationen. Menschen, die ihre Leistungen in Anspruch nehmen, sind auf Entscheidungen angewiesen. Fachliche Standards, wirtschaftliche Bedingungen und organisationale Zuständigkeiten wirken zugleich. Hier gewinnt die Primäraufgabe ihre Bedeutung. Sie hält fest, weshalb eine Organisation besteht und wem ihre Arbeit gilt. In sozialen Organisationen richtet sich diese Arbeit auf Menschen, die Unterstützung, Begleitung, Pflege, Bildung oder Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe benötigen. Von dort aus erhalten Aufgaben und Verantwortlichkeiten ihren sachlichen Grund.

Die Primäraufgabe bietet damit einen Bezugspunkt, von dem aus sich Spannungen zwischen Zugehörigkeit, Loyalität und Verantwortung betrachten und gewichten lassen. Was dient der Arbeit? Was schützt einen Menschen, was eine Beziehung? Welche Verantwortung gehört zu einer Person, welche zu einer Rolle, welche zu einem Team und welche zur Organisation? Mit solchen Fragen verändert sich die Betrachtung von Situationen, die zunächst als Kommunikationsproblem, Überlastung oder unklare Zuständigkeit erscheinen.

Wer trägt im Augenblick eigentlich was?

Eine Teilnehmerin sagte in einer Fallbesprechung: „Im Moment habe ich das Gefühl, ich denke für alle mit.“ In diesem Satz verdichtet sich ein Geschehen. Eine Person erlebt, dass sich bei ihr etwas sammelt, das über die eigene Aufgabe hinausreicht. Sie übernimmt Gedanken, Sorgen und Verantwortung, die an mehreren Stellen einer Gruppe vorhanden sind. Daraus ist für mich im Laufe der Jahre eine einfache Frage entstanden: **Wer trägt im Augenblick eigentlich was?**

Die Frage richtet die Aufmerksamkeit auf das, was bereits geschieht. Menschen tragen Aufgaben, Entscheidungen und deren Folgen. Sie tragen Sorgen um Kolleginnen und Kollegen, Erwartungen ihrer Mitarbeitenden, Hoffnungen einer Gruppe und Belastungen aus der Arbeit. Manches gehört zu ihrer Rolle, anderes hat sich im Verlauf bei ihnen angesammelt. Gruppen verteilen solche Lasten fortwährend. Einige Mitglieder erhalten Aufmerksamkeit, weil sie etwas aussprechen, das viele beschäftigt. Andere übernehmen Funktionen, die ihnen formal nie übertragen wurden. Einzelne werden zu Hoffnungsträgern für Entwicklungen, die eine Gruppe ersehnt. Auch Konflikte können auf diese Weise bei einer Person sichtbar werden. Was zwischen mehreren Menschen oder innerhalb einer Organisation entstanden ist, erscheint schließlich an einem Einzelnen.

Sobald solche Verteilungen wahrnehmbar werden, verändert sich das Bild. Person, Rolle, Gruppe und Organisation lassen sich voneinander unterscheiden und zugleich in ihrem Zusammenhang betrachten. Verantwortung erhält Kontur. Was jemand trägt, lässt sich neu ansehen: Gehört es tatsächlich hierher? Welche Aufgabe ist damit verbunden? Wer wird dadurch entlastet? Welche Folgen entstehen für andere Bereiche und für die Primäraufgabe? Auf diese Weise wird sichtbar, wie eine Organisation ihre Arbeit tatsächlich organisiert.

Auch Führung erhält darin ihre Funktion. Sie gibt Verantwortung, Entscheidung und Richtung eine verbindliche Form. Personen übernehmen entsprechende Rollen und bleiben Teil der Beziehungen, Erwartungen und Arbeitsabläufe, auf die sie einwirken. Eine Bereichsleiterin sagte einmal: „Eigentlich wünsche ich mir manchmal jemanden, an den ich es weitergeben könnte. Gleichzeitig weiß ich, dass andere genau das von mir erwarten.“ Ein Geschäftsführer formulierte: „Wenn ich entscheide, enttäusche ich jemanden. Wenn ich nicht entscheide, meistens mehrere.“

Beide Sätze beschreiben eine Verdichtung von Verantwortung. Entscheidungen entstehen zwischen unterschiedlichen Erwartungen, Beziehungen und Interessen. Sie setzen eine Richtung und treten in eine Organisation ein, die bereits eine Geschichte besitzt. Menschen nehmen sie auf, interpretieren sie und verbinden sie mit bisherigen Erfahrungen und Loyalitäten. Eine Entscheidung bleibt als Setzung bestehen; was aus ihr wird, bildet sich im weiteren organisationalen Geschehen. Organisationsentwicklung zeigt sich auch darin, wie eine Organisation mit diesen Folgen weiterarbeitet.

Veränderung und das, was erhalten werden soll

In einer Teamsupervision sagte eine Einrichtungsleitung: „Ich glaube gar nicht, dass die Kolleginnen und Kollegen gegen die Veränderung sind. Sie möchten einfach nicht noch etwas verlieren.“ Dieser Satz begleitet meinen Blick auf Veränderungsprozesse seit langem. Menschen verabschieden sich im Verlauf organisationaler Veränderungen von mehr als Abläufen und Zuständigkeiten. Vertraute Beziehungen verändern ihre Bedeutung, Routinen lösen sich, Einflussmöglichkeiten verschieben sich. Auch Vorstellungen darüber, wie die eigene Arbeit einmal war und wofür sie gestanden hat, geraten in Bewegung. Zustimmung zu einer neuen Struktur kann sich mit Trauer über etwas Verlorenes verbinden.

Was als Widerstand erscheint, kann dem Versuch entspringen, etwas zu bewahren, das für die bisherige Arbeitsfähigkeit einer Gruppe Bedeutung hatte. Beziehungen, Verlässlichkeit, fachliche Überzeugungen und gemeinsame Erfahrungen wirken ebenso weiter wie die Geschichte der Organisation. Eine Veränderung tritt in dieses vorhandene Geflecht ein. Sie wird aufgenommen, besprochen, umgedeutet und mit bisherigen Erfahrungen verbunden. Menschen erproben neue Zuständigkeiten, bewahren Teile des Vertrauten und finden im Arbeitsalltag Formen, sich zu einer veränderten Wirklichkeit zu verhalten.

An diesem Punkt wird für mich ein alter Satz bedeutsam: **Gruppen ihr Leben lassen.** Er bezeichnet eine Haltung gegenüber Entwicklungen, die ihren eigenen Verlauf brauchen. Gruppen benötigen Zeit, um Erfahrungen miteinander zu verbinden, Unterschiede wahrzunehmen und neue Formen der Zusammenarbeit hervorzubringen. Im gemeinsamen Arbeiten entstehen Ordnungen und Formen gemeinsamer Aufmerksamkeit. Beiträge greifen ineinander, Themen gewinnen Gewicht, Aufmerksamkeit wandert, Zusammenhänge werden sichtbar. Eine Entscheidung schafft neue Bedingungen. Was daraus entsteht, bildet sich im Vollzug der Arbeit. Menschen machen Erfahrungen mit diesen Bedingungen, ordnen Bedeutungen neu und entwickeln ihre Beziehung zu einer veränderten Wirklichkeit. Die Primäraufgabe hält dabei die Frage gegenwärtig, wofür die Organisation ihre Strukturen, Beziehungen und Ressourcen braucht.

Wenn eine Organisation über ihre eigene Erfahrung nachdenkt

Ein Geschäftsführer sagte mir nach einer Klausur: „Eigentlich haben wir heute nichts gelöst. Aber ich verstehe manches besser.“ In diesem Satz liegt ein wesentlicher Vorgang organisationaler Entwicklung. Eine Situation kann sich dadurch verändern, dass sie anders gesehen wird. Beziehungen werden deutlicher, Erwartungen lassen sich voneinander unterscheiden, und was zuvor bei einer einzelnen Person lag, erscheint im Zusammenhang einer Gruppe oder einer organisationalen Geschichte. Eine diffuse Belastung gewinnt Kontur und wird zu einer Frage, über die sich gemeinsam urteilen lässt.

Dieses Verstehen entsteht aus dem Material der Organisation selbst: aus konkreten Situationen, Entscheidungen, Gesprächen, Konflikten und den Erfahrungen der Menschen, die miteinander arbeiten. Organisationale Erfahrung liegt zunächst verteilt vor. Unterschiedliche Personen sehen unterschiedliche Ausschnitte. Eine Führungskraft erlebt die Verdichtung widersprüchlicher Anforderungen, Mitarbeitende kennen die Folgen einer Entscheidung im Arbeitsalltag, ein Team spürt Veränderungen in seinen Beziehungen, andere Bereiche begegnen derselben Entwicklung aus ihrer jeweiligen Position.

Gemeinsames Nachdenken bringt diese Erfahrungen miteinander in Beziehung. Ein Zusammenhang kann erkennbar werden, der in den Erfahrungen der Beteiligten längst vorhanden war und bisher an verschiedenen Stellen lag. Eine bisherige Ordnung verliert ihre Selbstverständlichkeit. Unterschiede werden sichtbar. Verantwortung verändert sich. Menschen nehmen wahr, was geschieht, beziehen ihre Erfahrungen aufeinander und ordnen ihre Arbeit unter veränderten Bedingungen neu.

Entwicklung entsteht aus diesem Geschehen. Sie zeigt sich in Entscheidungen, veränderten Beziehungen, neu gefassten Verantwortlichkeiten und mitunter zuerst darin, dass eine Situation anders verstanden wird als zuvor. Die Primäraufgabe bleibt der Bezugspunkt. Sie hält gegenwärtig, weshalb die Organisation besteht, welche Arbeit geleistet werden soll und wem diese Arbeit gilt.

Literatur

- Bion, W. R. (2001). *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften* (3., um ein Vorwort erweiterte Aufl.). Klett-Cotta.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (14., aktualisierte und erweiterte Aufl.). Campus Verlag.
- Heintel, P., & Götz, K. (2000). *Das Verhältnis von Institution und Organisation: Zur Dialektik von Abhängigkeit und Zwang* (2., verbesserte Aufl.). Rainer Hampp Verlag.
- Heintel, P., & Krainz, E. E. (2015). *Projektmanagement: Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung* (6. Aufl.). Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4669-0>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Menzies Lyth, I. (1988). *Containing anxiety in institutions: Selected essays* (Vol. 1). Free Association Books.
- Sievers, B. (1993). *Work, death, and life itself: Essays on management and organization*. Walter de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110885422>
- Sievers, B. (2006). »Es ist neu und muss gemacht werden!« Einige sozioanalytische Überlegungen zu Verrat und Zynismus bei organisatorischen Veränderungen. *Freie Assoziation*, 9(1), 7–33.