

# Eine Master-Institution für beharrliche Veränderung

Athanasios Karafillidis

Wir verfügen über eine ganze Reihe von Vokabeln zur Bezeichnung sozialer Veränderungen, sind aber kaum in der Lage, sie angemessen voneinander zu unterscheiden. In einer im Grunde austauschbaren Art und Weise spricht man von Wandel, Transformation, Reform, Veränderung und manchmal auch von »Evolution«, ohne dass sich so recht erschließt, ob es überhaupt einen Unterschied macht, und falls ja, welchen Unterschied es eigentlich macht, wenn man einmal die eine und im nächsten Satz die andere Bezeichnung verwendet. Eigentlich müssten jetzt Definitionen her. Aber dieses Thema zeigt vorzüglich, wie sehr Definitionen eben doch nur Definitionen sind. Auch wenn das immer der Fall ist, so gibt es Begriffe, bei denen sich das besser kaschieren lässt. Spätestens wenn man einmal in zeitraubender Weise versucht hat, zum Beispiel den Begriff der Transformation zu bestimmen, nur um dann festzustellen, dass man trotz aller Arbeit das Wort »Transformation« einfach durch »Wandel« ersetzen kann, ohne dass es *in der Sache* einen Unterschied macht, wird man verstehen, was ich meine. Es bleibt natürlich möglich, Begriffsbildung zu betreiben. Im Fall von Transformation wäre das allein schon aufgrund der kybernetischen Begriffsvergangenheit und des Bezugs auf *Form* interessant. Doch es lohnt sich erst dann, an diesem Begriff (und anderen) zu arbeiten, wenn man zuvor theoretische Überlegungen anstellt, die den Aufwand überhaupt rechtfertigen können.

So weit werden wir hier aber nicht mehr kommen. Denn um entsprechende theoretische Akzente setzen zu können, braucht es zunächst eine gewisse Distanz, die nur dann hergestellt werden kann, wenn man davon absieht, Veränderung prinzipiell für gut zu halten und sie einer Nicht-Veränderung vorzuziehen – wenn man also bereit ist, auch Degeneration, Verfall und Verlernen als Formen der Veränderung anzuerkennen und wenn man sich daran gewöhnt hat, Trägheit und Stabilität nicht für natürliche Feinde des Wandels zu halten. Es wird noch immer ignoriert, wie viel Arbeit, Aufwand und deshalb auch Verlernen und Veränderung notwendig ist, um alles beim Alten belassen zu können.

## Sind Organisationen unveränderlich?

Dass wir weit davon entfernt sind, diese Distanz zu pflegen, zeigt sich insbesondere in Organisationen und der entsprechenden Literatur zu organisationalem Wandel. In den letzten fünf Jahrzehnten stößt man immer wieder auf die Vorstellung, dass Organisationen zu starr, träge, unbeweglich und veränderungsresistent sind, um in ihren Umwelten, die sich mittlerweile ständig verändern, bestehen zu können. Diese Beschreibung von Organisationen ist durchaus treffend. Organisationen waren tatsächlich schon immer so. Glaubt man der Populationsökologie, die auf das Verhalten ganzer Organisationspopulationen achtet, können einzelne Organisationen auch gar nicht anders. In Zeiten des Internets wird ihre Trägheit (falls messbar) womöglich geringer, aber in Relation zu ihrer jeweiligen Umwelt werden sie immer etwas träger sein müssen, sofern sie als kohärente Einheit erlebt und behandelt werden wollen. Allenfalls Institutionen können Handlungen radikaler einschränken als es Organisationen tun. Dafür muss die Gesellschaft aber in Kauf nehmen, dass sie nicht per Entscheidung geändert, nicht geplant und auch nicht verlassen werden können. Das Prinzip Organisation ist ein historisches und gesellschaftliches Phänomen, das beides verknüpft: Handlungen werden auf wenige Optionen eingeeengt (alle anderen Handlungsmöglichkeiten werden blockiert) und diese Zuspitzung wird selbst laufend beobachtet, geplant und reguliert. Sie ist Instrument-Effekt einer durch die Erfindung und Verbreitung des Buchdrucks entstandenen »unruhigen Kultur des Gegenangehens« (Niklas Luhmann) und hat sich als eine Art Master-Institution des Umgangs mit ebendieser Kultur etabliert. Sie geht gegen die Unruhe an und produziert sie dadurch. Sie ist träge und beharrlich und genau deshalb fortlaufend unruhig, weil sie weiß, dass ihr ihre eigenen Routinen zum

Verhängnis werden können. Nichts macht Organisationen stärker als ihre Entscheidungsprämissen und nichts treibt sie gewisser in die Krise (und ihrem Ende entgegen) als ebendiese.

Doch was eben lange als ihr Vorzug galt, nämlich genau dieses sture Beharrungsvermögen auf ihre Routinen, die die gesellschaftliche Unruhe ausbeuten und reproduzieren, wird nun seit fünfzig Jahren als Problem markiert. Deshalb haben sich auch die Umwelten von Organisationen verändert. Es war nicht »die« Umwelt, die sich verändert hat und seitdem die Organisationen zur schnelleren Anpassung zwingt. Eine Umwelt, die gleichsam losgelöst und unabhängig von der Organisation existiert, dessen Umwelt sie ist, gibt es nicht. Ebenso irreführend ist die Vorstellung, dass mehrere Organisationen sich gleichsam in derselben Umwelt befinden. Vielmehr gibt es so viele Umwelten wie es Organisationen gibt. Wenn sich üblicherweise der Eindruck einstellt, dass es eine geteilte Umwelt gebe, so ist das eine Leistung, an der die entsprechenden Organisationen immerfort gemeinsam arbeiten müssen. Eine geteilte Umwelt ist der wesentliche Output von Organisation (Karl Weick) und auch von sich wechselseitig beobachtenden Organisationen, die nicht zuletzt, falls es Unternehmen sind, auf diese Weise einen gemeinsamen Markt erzeugen (Harrison White). Auch eine turbulente, rapide sich wandelnde Umwelt muss also *gemacht* werden. Man findet sie nicht vor, sie ist *enacted*, wie es bei Weick heißt. Sie ist nicht das Schicksal von Organisationen, sondern vielmehr ihr Karma: ein auf sie selbst zurückgeworfenes Produkt ihrer eigenen, auf undurchschaubare Art und Weise ineinander verschränkten Beobachtungen und Entscheidungen.

### Steigerung der Selbstbeobachtungsfähigkeit

Die Frage, warum es zu einer veränderten Bewertung der anfangs nicht nur geduldeten, sondern geradezu geschätzten Beharrlichkeit von Organisationen gekommen ist, lässt sich nicht so einfach beantworten. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass es mit der *Steigerung der Selbstbeobachtungsfähigkeit* von Organisationen durch die Betriebswirtschaftslehre und die Organisations- theorie zu tun hat. Solchen Umwertungen begegnet man im Übrigen auch an anderer Stelle. In der Literatur zur politischen Ökonomie im 17. und 18. Jahrhundert hat man den Kapitalismus, so Albert O. Hirschman, zunächst mit offenen Armen empfangen, weil er die leidenschaftlich bedingte Unvorhersehbarkeit menschlichen Verhaltens durch die wechselseitige Beobachtung von Interessen ersetzte und so die Hoffnung nährte, dass die Gesellschaft dadurch berechenbar und deshalb auch friedlicher werden würde. Mitte des 19. Jahrhunderts hat man dann allerdings damit begonnen, den Kapitalismus für genau diese Tatsache, die Unterdrückung der Leidenschaften, zu kritisieren: Entfremdung, Entzauberung, Kälte. Auch hier erblickt man eine gesteigerte Selbstbeobachtungsfähigkeit, und zwar diesmal der Gesellschaft selbst, deren Kapitalismus eine Umwelt der Verelendung, Verarmung und entwurzelter Menschen produziert hat. Das verweist auf einen ganz entscheidenden Punkt: Zu sagen, dass Umwelten Produkte von Systemen (in Umwelten) sind, heißt nicht, dass sie bloß imaginiert sind und »in Wirklichkeit« gar nicht existieren. Vielmehr sind sie ganz und gar reale Konstruktionen. Sie sind kommunikativ erzeugt, ja, aber sie sind deshalb nicht weniger materiell und wirkungsvoll. Sie sind alles, was wir in dieser Welt von der Welt haben.

Nun wäre die Distanz zu normativen, sachzwangorientierten und umweltinduzierten Vorstellungen von Veränderung eigentlich groß genug, um mit *Evolution*, *Unterscheidung* und *Beobachter* drei theoretische Akzente zu setzen. Sie können den Rahmen liefern, um an entsprechenden Begriffen von Veränderung, Transformation, Wandel oder Reform zu arbeiten. Vor allem über Beobachter werden wir reden müssen, die als Formwandler nicht anders können als Veränderung zu beobachten. Aber nicht jetzt, nicht hier. Die Aufmerksamkeitsspanne ist längst erschöpft.

# REVUE

Magazine for the Next Society

Transformations

HEFT 13 SOMMER 2013

**THE SPECTACLE OF  
ADVERTISING  
CREATES IMAGES OF  
FALSE BEAUTY SO  
SUAVE AND SO  
IMPOSSIBLE TO ATTAIN  
THAT YOU WILL HURT  
INSIDE AND NEVER**

---

Nobel Peace Prize Laureate  
Muhammad Yunus: »Selfishness  
and Selflessness—A Capitalism for  
the Next Society?«

---

Kenneth Goldsmith, Aubrey de Grey,  
Robert Montgomery, Vladimir Malakhov,  
Daniel Cohn-Bendit, Saša Stanišić,  
Touchy Mob u. v. m.

---

»Das Lächeln der Sphinx«:  
Der Managertalk mit Thomas  
Oberender & Dirk Baecker