

# Alles fließt ...?

Ein heraklitischer Blick auf Stabilität und Wandel in Organisationen

Seit Jahrtausenden stellt der Mensch die Frage nach dem Verhältnis von Sein und Werden in unterschiedlichen Spielarten. Das berühmte Diktum *panta rhei* (alles fließt) gilt als Quintessenz der Kosmologie Heraklits: Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen, denn immer ist es neues und damit anderes Wasser, das in ihm strömt und uns umfließt. Zugleich aber ist es der Fluss als bleibende Form und Einheit, der durch sein Bett im Gelände dem Wasser ein Fließen ermöglicht. Kein Fließen ohne ein Festes, Bleibendes. Dennoch: Der hier bestehende Gegensatz ist kein absoluter. Denn das Feste und Bleibende ist relativ: Mit der Veränderung des Flussbetts verändert sich der Fluss selbst, und es ist sogar möglich, dass er austrocknet und gänzlich verschwindet.

Dies ist das Schicksal aller Weltwesen. Alles ist im Wandel, im Werden und Vergehen. Das Bleibende, Stabile ist unsicher und nur vorübergehend. Nur eines – so Heraklit – ist wahrhaft bleibend und sicher: die Erkenntnis, der *lógos*, dass alles im Wandel ist, die Wahrheit und Weisheit, die wir im Geist durch Einsicht erringen. Sie ist allem Wechsel und Wandel der Dinge in der Welt enthoben und aus sich und in sich beständig.

Für Organisationen gilt Ähnliches. Sie entstehen und vergehen und sind stets im Wandel begriffen. Alles Bleibende und Stabile in und an ihnen ist nur zeitweilig. Selbstverständlich ist dieses Relativ-Stabile hochbedeutsam. Es macht einen Gutteil der besonderen Qualität einer Organisation aus, inklusive ihrer Fähigkeiten und Unfähigkeiten, Stärken und Schwächen. Stabilität und Wandel kennzeichnen somit nicht nur Phasen in der Existenz einer Organisation, die sich gegenseitig ausschließen und daher einander abwechseln. Vielmehr gibt es eine Reihe stabiler Züge der Organisation, die einen tragenden Rahmen bereitstellen, innerhalb dessen

Wandel erst erfolgen kann. Darüber hinaus gilt auch umgekehrt:

Oft ermöglicht nur der Wandel, dass wichtige Dinge für die Organisation und in der Organisation stabil bleiben. Mit anderen Worten: Wandel ist Ermöglichungsgrund und Garant von Stabilität – und umgekehrt.

Hier ist bereits erkennbar, dass eine einseitige Fokussierung auf den Wandel, wie man sie oft beobachten kann, die Gefahr birgt, Stabiles/Bleibendes zu übersehen, anstatt es in angemessener Weise mit zu berücksichtigen. Eine geistvollere Haltung in Sachen Organisationsentwicklung ist folglich von der Einsicht geprägt: kein Changemanagement ohne integriertes Stabilitätsmanagement – und umgekehrt.

Mit der organisationsgestaltenden Perspektive kommen zugleich die Ziele, Zwecke und Motive in den Blick, die meist als komplexes Gemisch das menschliche Wollen und Handeln in und an der Organisation bestimmen. Warum soll sich was verändern oder stabil bleiben? Gehören die intendierten

„Eine einseitige Fokussierung auf den Wandel, wie man sie oft beobachten kann, birgt die Gefahr, Stabiles/Bleibendes zu übersehen.“

Ziele und Gründe (a) selbst wiederum dem Bereich des eher Wandelbaren an, beispielsweise dem Feld kurzfristiger und kurzfristiger Nützlichkeiten und akuter Nöte? Oder sind sie (b) längerfristiger und stabilerer Natur, z. B. nachhaltige und zukunfts-trächtige Vernünftigkeiten? Oder entspringen sie (c) Quellen, die geistigen Ursprungs sind, etwa der Idee des wahrhaft Guten und der genuin ethischen Haltung, das Gute aus Einsicht um seiner selbst willen zu tun?



Nicht immer ist es einfach, diese Fragen eindeutig zu beantworten. Denn alle drei Bereiche spielen *in concreto* immer ineinander und sind daher gelegentlich nur schwer voneinander zu unterscheiden. Zudem decken sich explizit kommunizierte Gründe bekanntlich nicht immer mit den tatsächlich handlungsbestimmenden Motiven. Und begründungsstrategisch beliebte Rationalitäts- und Ethikfasaden sind nicht nur für das adressierte Publikum, sondern oft auch für ihre Verfechter kaum zu durchschauen.

Dennoch ist die Unterscheidung der drei Bereiche weder unmöglich noch unbedeutend. Es ist unmittelbar einsichtig, dass sich die Gründe für organisationale Veränderungen, die primär der Machtsicherung oder den Karriere- und Eigeninteressen von prinzipiell austauschbaren Führungskräften dienen, grundlegend von solchen unterscheiden, die von echtem Interesse am Wohl der Organisation und ihrem gerechten Auftrag und Wirken

in der Welt getragen sind. Auch haben kurz- und mittelfristige Veränderungsziele eine andere Dignität als wirtschaftlich, sozial, gesellschaftlich, kulturell und ökologisch langfristig sinnvolle. Und aus dem Wechselspiel situativer Anforderungen und partikularer Interessen durch technisch-strategische Finesse bestimmte Handlungsziele sind von anderer Qualität als solche, die aus ethischer Haltung und Einsicht erwachsen.

Man wird kaum behaupten, dass das Unvermögen, diese drei Bereiche voneinander zu unterscheiden und klug miteinander zu integrieren, von Vorteil sei. Vielmehr zählt die Entwicklung einer entsprechenden Kompetenz und Urteilskraft zu den wichtigsten Aufgaben organisationaler Führung und Beratung.

Insgesamt zeigt sich, dass Wandel und relative Stabilität gleichermaßen wichtige und einander bedingende Größen für das Verständnis und die Gestaltung von Organisationen darstellen. Insbesondere in der Begründung, Motivation, Planung und Umsetzung von Entwicklungsvorhaben ist beiden Aspekten Rechnung zu tragen. Zugleich sind beide durch Prinzipien zu ergänzen und zu moderieren, die ihrem Ursprung nach der Welt des Wandels entzogen sind. Nicht alles fließt.

*Gerhard Schwarz ist Philosoph und Organisationsberater*

