

Entzauberung der lernenden Organisation

Warum die Hoffnung auf die «guten» Regeln des Wandels weitgehend vergeblich ist

Stefan Kühl

In den letzten beiden Jahrzehnten hat Stefan Kühl immer wieder die Euphorie kritisiert, mit der neue Organisationskonzepte von Managern und Beratern gefeiert wurden. Anlässlich des Erscheinens der überarbeiteten und erweiterten Fassung von «Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche der lernenden Organisation» (Campus 2015) stellt er dar, wie sich der Diskurs über neue Organisationsformen verändert hat. Seine These ist, dass die Umstellung der Vorstellungen einer optimalen Organisation auf «gute Regeln» des Wandels lediglich die Schauseite der Organisation darstellt. Abgesehen von vereinzelt und in ihrer Reichweite begrenzten Versuchen mit Communities of Practices, Netzwerken von Praktikern oder virtuellen Organisationen schlagen sich die meisten Organisationen immer noch mit den bekannten Problemen dezentraler Organisationsstrukturen herum.

Selbst Wissenschaftler und Manager, die sich früher für ehemals modische Konzepte wie Business Process Reengineering oder Lean Management stark gemacht haben, setzen sich jetzt für Organisationsformen ein, die so flexibel, anpassungs- und wandlungsfähig sind, dass es kaum noch möglich ist, das Spezifische dieser Organisationsstrukturen zu bestimmen. Die relativ statischen Managementkonzepte des ausgehenden 20. Jahrhunderts wie Business Process Reengineering oder Lean Management wurden durch Managementleitbilder wie das der lernenden Organisation oder der wissensbasierten Unternehmung abgelöst, die die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit von Organisationen in den Vordergrund stellen.

Konsequent zu Ende gedacht läuft die einseitige Ausrichtung auf Wandel und Veränderung auf eine »chaotische Organisation« hinaus. Wenn dieses Leitbild konsequent umgesetzt werden würde, würde die Identität und Integration, die normalerweise über klare Organisationsstrukturen hergestellt wird, verloren gehen. Infolge einer totalen Veränderungsorientierung kann die Organisation kein Gefühl der Einheit entwickeln. Chronische Flexibilität zerstört im Extremfall die Identität der Organisation. Ein permanenter Wandel der Organisation pro-

duzierte eine so große Unsicherheit, dass gemeinsame Handlungsorientierungen und Zielsetzungen verloren gingen.

Der Organisationstheoretiker Karl Weick hat rein veränderungsorientierte Organisationen im Rückgriff auf den Urvater der Organisationsentwicklung, Kurt Lewin, als »chronisch aufgetaute Systeme« bezeichnet. Der Organisation ist es, nachdem sie ihre existierenden Strukturen aufgetaut hat, nicht gelungen, die neuen Strukturen wieder »festzufrieren«. Die Organisation befindet sich permanent in Unruhe, nichts läuft seinen geregelten Gang. Alles erscheint problematisch, weil vergangene Erfahrungen als riskant betrachtet werden und der Glaube an die Eindeutigkeit verloren gegangen ist.

In kritischen Situationen kann die permanente Produktion von Neuem die Organisation so stark destabilisieren, dass keinerlei gemeinschaftliche Handlungen mehr möglich sind. Es können so viele Veränderungen in ein soziales System getragen werden, dass es irgendwann angesichts der als massive Störungen empfundenen Beunruhigungen zusammenbricht. Die Organisation droht tendenziell zu einer bloßen Menge kaum noch zusammenhängender Entscheidungen zu degenerieren (siehe Weick 1985, S. 174f.).

Wie wird in den Leitbildern der lernenden Organisation, der wissensbasierten Firma oder der evolutionären Unternehmung auf diese drohende Selbstaflösung durch Wandel und Innovation reagiert? Welches neue Verhältnis zwischen Stabilität und Veränderung bildet sich aus? Wie gelingt es, als eine Organisation im Wandel Berechenbarkeit zu erzeugen?

Bearbeitung des Veränderungs- und Stabilitätsdilemmas

Eine Einsicht scheint sich in vielen Organisationen des 21. Jahrhunderts durchgesetzt zu haben: Die Hoffnung auf eine optimale Organisationsstruktur ist nur begrenzt tragfähig, weil die Zukunft unsicher und unbestimmbar ist. Prognosen geraten zu mehr oder minder intelligenten Spekulationen. Ziel müsste es darum sein, eine Organisation möglichst wandlungsfähig zu halten, um auf Umweltveränderungen rasch reagieren zu können.

Von der Stabilität des Wandels

Die Reaktion auf die gewachsene Unsicherheit ist keine, wie in der Managementliteratur häufig suggeriert wird, simple Umstellung vom Prinzip der Stabilität und Berechenbarkeit auf das Prinzip der Veränderung und des Wandels. Die neuen propagierten Leitbilder haben mit »chronisch aufgetauten« Organisationen wenig zu tun. Vielmehr können wir Versuche beobachten, stabilisierende Momente in die Veränderungsprozesse einzubeziehen. Der Schwerpunkt scheint sich zunehmend darauf zu verlagern, tragfähige Prinzipien, Regeln und Rezepte zu entwickeln, mit denen die wechselnden Herausforderungen gemeistert werden können. Es geht scheinbar darum, Prinzipien zu entwickeln, um den »Wandel richtig zu meistern«.

Zugespielt heißt das: Es gibt weniger rationale »Blaupausen« für das Funktionieren von Organisationen und immer mehr rationale »Blaupausen« dafür, wie Organisationen verändert werden können. Es geht nicht mehr nur um die rationale Regelhaftigkeit von Strukturen, sondern um die Regelhaftigkeit der Gestaltung des Wandels. Statt des »Wie produzieren wir« steht das »Wie verändern wir« als Urgrund des rationalen Handelns der Organisation im Vordergrund.

Damit wird auch den Mitarbeitenden tendenziell eine neue Form von Stabilität versprochen: Das Management garantiert stabile Regeln für die Wandlungsprozesse, um so der Belegschaft ein Mindestmaß an Stabilität zu bieten. Das Motto scheint zu sein: Wir sind zwar nicht mehr in der Lage, den Mitarbeitenden optimale Organisationsstrukturen zu präsentieren und können diese auch nicht mehr vom Widerspruch befreien, dass die Organisation gleichzeitig veränderungs- und stabilitätsadäquates Verhalten von ihnen verlangt, aber wir

versuchen wenigstens die Wandlungsprozesse berechenbar zu gestalten. Die Mitarbeiter sollen einigermaßen sicher sein, nach welchen Regeln diese ablaufen.

Die verschiedenen Managementphilosophien tasten sich mit ihren Beschreibungen an das Phänomen heran. Die Organisationspsychologen Chris Argyris und Donald Schön (1978) proklamieren in diesem Zusammenhang die Umstellung von einem einfachen Anpassungslernen zu einem komplexen Veränderungslernen. Beim Anpassungslernen werden im Rahmen der gegebenen Strukturen und Regeln Abweichungen festgestellt und korrigiert. Der Mitarbeitende beobachtet die Reaktionen der Umwelt auf die Aktionen der Organisation und nimmt im Rahmen der Zielvorgaben einen Soll-Ist-Vergleich vor. Beim komplexen Lernen oder Veränderungslernen werden auch die grundlegenden Ziele und Strukturen hinterfragt. Die handlungsleitenden Basisannahmen werden in Frage gestellt und verändert.

Letztlich scheint das Management den Spruch »Wandel ist in unserer Organisation das einzige Stabile« wörtlich zu nehmen – nicht insofern, als die Organisation vor lauter Veränderung vergeht, sondern dadurch, dass die Wandlungsprozesse mit einer gewissen Erwartungssicherheit ausgestattet werden.

Wie können Organisationen Stabilität in Wandlungsprozessen herstellen?

Code-Wörter für die Prinzipien »guten« Organisationswandels

Das Prinzip ist einfach: Das Unternehmen oder die Verwaltung gibt sich feste Regeln, wie der Wandel in der Organisation ablaufen soll. Diese festen Regeln des Wandels finden ihren Ausdruck in »Chartas des Managements von Veränderungen« (vgl. Doppler & Lauterburg 1995, S. 152), in »Grundgesetzen des Organisationswandels« oder in »Disziplinen des Systemdenkens und des Systemwandels« (vgl. Senge 1990). Diese »Chartas«, »Grundgesetze« und »Disziplinen« richten den Blickwinkel nicht mehr darauf, wie eine Organisation beschaffen sein sollte, sondern darauf, wie der Wandel in der Organisation vorstatten zu gehen hat. Statt Regeln für das »Wie« der Organisation werden Vorschläge für das »Wie« des Organisationswandels geliefert.

Wandlungsorientierte Managementleitbilder, wie die »lernende Organisation«, das »intelligente Unternehmen«, das »wissensbasierte System«, die »fortschrittsfähige Organisation«, die »offene Unternehmung« oder die »flexible Firma«, versuchen durchweg rationale Kriterien für Organisationsveränderung zu definieren. Sie versuchen in jedem Fall standardisierte Verfahren und Programme zweiter Ordnung zu bestimmen. Die Verfahren und Programme dieser Organisationsmodelle schreiben nicht mehr Routineverhalten in Organisationen vor, sondern sie beschreiben, auf welche Art und Weise neuartige Probleme zu lösen sind. Den Mitarbeitenden wird nicht vorgegeben, mit

welcher Lösung sie auf Probleme zu reagieren haben, sondern nur, welche grundlegenden Verfahren sie zur Lösung anwenden sollen.

Worin bestehen jetzt diese standardisierten Verfahren und Programme zweiter Ordnung? Was sind die Regeln des rationalen Organisationswandels?

Es gibt natürlich keine endgültige Instanz, die festlegt, was genau die Grundprinzipien eines «guten» Organisationswandels sind. Die «Chartas», «Grundgesetze» und «Disziplinen» ähneln sich jedoch weitgehend. Egal, ob vorrangig an Lernen, Intelligenz, Wissen, Fortschritt, Offenheit oder Flexibilität appelliert wird, die Prinzipien gleichen sich in vielen Bereichen. Dies hängt damit zusammen, dass Organisationen ihre Regeln nicht im stillen Kämmerlein entwickeln, sondern sich daran orientieren, welche Vorgehensweisen sich in anderen Organisationen bewährt haben. Fachliteratur, Aus- und Weiterbildungsgänge, Personalwechsel, Beratungsfirmen, Kongresse, Unternehmerstammtische und so weiter tragen dazu bei, dass sich die Kriterien für »guten« organisatorischen Wandel sehr ähnlich sind.

Aus der Vielzahl von Change-Management-Büchern, Organisationsleitbildern und Beraterfolien lassen sich *sieben Grundprinzipien* kondensieren:

1. Klare Zielsetzungen
2. Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit
3. Mitarbeitende als zentrale Ressource

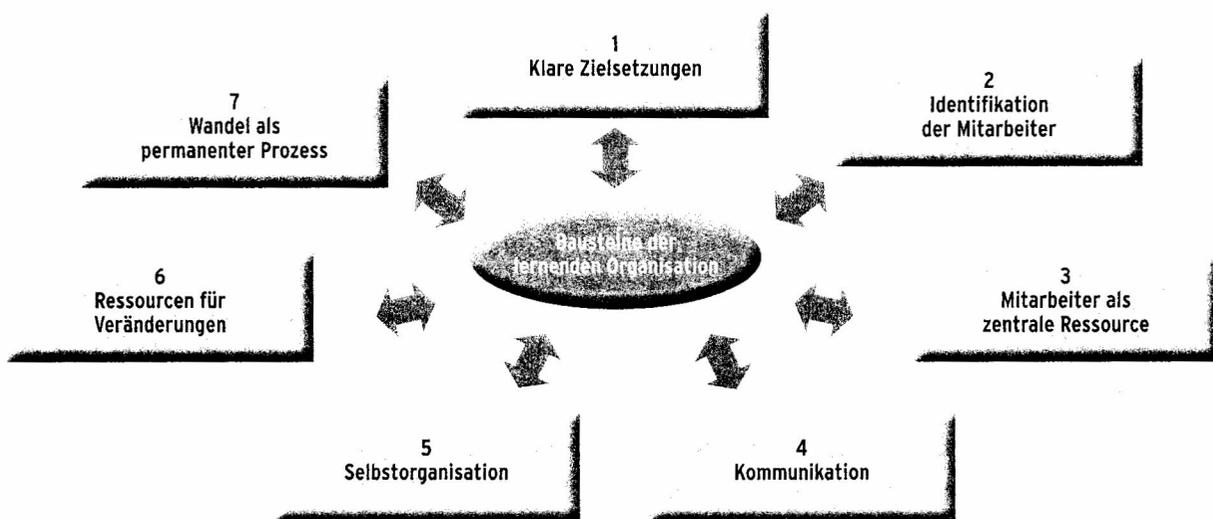
4. Kommunikation
5. Selbstorganisation
6. Ressourcen für Veränderung
7. Wandel als permanenter Prozess

Diese wirken auf den ersten Blick sehr einleuchtend und bieten den Organisationen in Veränderungsprozessen eine gewisse Stabilität. Sie können ihren rationalen Anschein, wie im nächsten Kapitel gezeigt wird, jedoch nur deswegen entwickeln, weil die problematischen Aspekte dieser Prinzipien ausgeblendet werden.

Diese Regeln des Organisationswandels sind nicht neu. Viele dieser Prinzipien wurden schon im Zuge der Entstehung der Organisationsentwicklung als humanistisch orientierter Beratungsansatz formuliert. Im Rahmen der Organisationsentwicklung wurde davon ausgegangen, dass es den Ansprüchen einer menschengerechten Gestaltung entspricht, die Mitarbeitenden so stark wie möglich in die Organisation zu integrieren. Aber solange die Argumentation der Organisationsentwicklung sich stark auf die Frage einer «humanen» Gestaltung bezog, war sie nur sehr begrenzt an die an Effizienz und Effektivität orientierte Logik der Organisation anschlussfähig.

Angesichts der wahrgenommenen Turbulenzen werden die mitarbeiterorientierten Prinzipien des Veränderungsmanagements jetzt jedoch als zentrale wirtschaftliche Erfolgsfaktoren deklariert. In Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden wer-

Abbildung 1
Prinzipien der lernenden Organisation – Regeln für das Veränderungsmanagement



Abgeänderte Fassung einer Folie von Doppler & Lauthburg



den diese Prinzipien im Einzelnen konkretisiert. Es werden Betriebsvereinbarungen darüber abgeschlossen, in welcher Form Veränderungsprozesse in Unternehmen ablaufen sollen. Beteiligungsrechte werden festgeschrieben und Einspruchsmöglichkeiten bestimmt. Das Management sagt zu, dass im Rahmen von Veränderungsprozessen keine Kündigungen ausgesprochen werden.

Verlagerung des Fokus von Management, Beratung und Organisationsforschung

Sollte sich diese grundlegende Umstellung des Managementtalk weiter fortsetzen – und vieles spricht dafür –, dann hat dies weit reichende Konsequenzen für Management, Beratung und Forschung. Das Management von Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern, Hochschulen und Verbänden würde sich immer mehr zu einem Management des Organisationswandels verändern. Der Fokus der Organisationsberatung würde sich von der Konstruktion rationaler, für die jeweiligen Umweltbedingungen optimaler Organisationsstrukturen hin zur Konstruktion «guter», vermeintlich rationaler Regeln des Organisationswandels verlagern. Die Aufgabe der Organisationsforschung bestünde darin, ihr Interesse weniger auf Organisationsstrukturen als auf Prozesse des Organisationswandels auszurichten.

Die Herausforderung besteht darin, die mühsam erworbenen Einsichten über die Konstruktion rationaler, vermeintlich optimaler Organisationsstrukturen auf die Auseinandersetzung mit den «rationalen», «guten» Regeln des Organisationswandels auszuweiten. Wenn die Rationalität der Organisationsstrukturen nur dadurch entwickelt werden konnte, dass sämtliche Widersprüche dieser Rationalität ausgeblendet wurden, kann man davon ausgehen, dass auch die «guten» Regeln des Organisationswandels den Anschein von Rationalität nur durch die Ausblendung von grundlegenden Problemen erlangen können. Das Ziel des nächsten Kapitels ist es, erste Hinweise auf die blinden Flecken der an «guten» Regeln des Organisationswandels orientierten Leitbilder zu geben. Ich will zeigen, dass diese blinden Flecken von Organisationen, die sich auf das Leitbild der lernenden Organisation oder der wissensbasierten Unternehmung stützen, gefährliche Konsequenzen haben können.

Probleme der lernenden Organisation

Die Geschichten über erfolgreiche Veränderungsprozesse, die auf Konferenzen oder in Artikeln weitergetragen werden, sind fast alle durch die Vorstellung von der systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle organisationaler Veränderungsprozesse geprägt. Sie sind häufig die Geschichten rational geplanten

und gesteuerten Wandels. Die unternehmerischen «Senkrechstarter» sind diejenigen Manager, denen es gelingt, Mitarbeiter für eine Idee zu begeistern und das Unternehmen dann so zu verändern, dass es von der Idee profitiert. Hier finden sich die Söhne und Töchter rationaler Unternehmensfiguren wie dem «Erfinder» des Fließbandes Henry Ford oder dem «Er-schaffer» der schlanken Produktion Taiichi Ohno, die es geschafft haben, eine Organisation in einem rationalen Planungs- und Steuerungsprozess radikal zu verändern.

«Die Organisationsforschung würde sich weniger auf Organisationsstrukturen als auf Prozesse des Organisationswandels ausrichten.»

Es mag Organisationen geben, denen es gelungen ist, den Wandel systematisch zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Manchmal scheint der Druck auf die Organisation so hoch, die Leitungsebene so mächtig, die Berater so integrierend und die Lösungen so nahe liegend, dass das rationale Schema für geplanten und berechenbaren Wandel zum Erfolg führt. Gerade in wenig komplexen Organisationen kann es gelingen, die Mitarbeitenden derart auf ein gemeinsam erarbeitetes Ziel einzuschwören, dass ein rational geplantes und gesteuertes Veränderungsprojekt erfolgreich realisiert werden kann. Bisweilen scheinen Veränderungsprozesse fast wie die Programmierung trivialer Maschinen zu funktionieren, so dass ein Wandlungsprozess fast schon mechanisch zum Erfolg führt.

Aber bei der Betrachtung von Abläufen in Unternehmen rücken immer mehr Organisationsgestalter, Change Manager und Unternehmensentwickler von der klassischen Sichtweise der Managementlehre ab. Sie äußern mit Bezug auf die Gesamtorganisation Zweifel daran, dass systeminterne Vorgänge genau beherrschbar und kontrollierbar sind. Sie distanzieren sich von der Vorstellung, dass exakte Vorhersagen über Entwicklungen möglich sind und fordern die Abkehr von der Betrachtung der Organisation als einer trivialen Maschine.

Umso paradoxer ist es aber, dass die meisten Ansätze und Methoden des Change Managements immer noch von Beherrschbarkeit, Prognosefähigkeit, von definierten Verfahren und exakten Planungen sowie festgelegten Reaktionsmustern ausgehen. Es dominiert die Vorstellung, dass Manager die Zukunft der Organisation durch Pläne und Konzepte bestimmen können. Es besteht der Glaube, dass man durch eine gute Gestaltung des Veränderungsprozesses tragfähige Verbindungen zwischen Mängeln, Ursachen, Zielen und Maßnahmen herstellen könne. Häufig wird sowohl bei der Erstellung der Pläne als auch bei deren Umsetzung auf Ideen, Handwerkszeuge und Konzepte zurückgegriffen, die eher für das Verändern von einfachen Maschinen geeignet scheinen als für die Gestaltung von komplexen Systemen.

Zugegeben, die Planbarkeitsvorstellungen im Change Management sind weit von den simplen Steuerungsvorstellungen des »per ordre de mufti« entfernt, die in tayloristischen Unternehmen das Leitbild darstellten. In der Zwischenzeit werden unter dem Tenor der Ganzheitlichkeit nicht nur technische, strukturelle und ökonomische, sondern auch zwischenmenschliche Aspekte in die Planung mit einbezogen. Unter dem Label »ganzheitliches Denken und Handeln« werden den geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen und Spielregeln, der Motivation und Identifikation sowie der Vernetzung zwischen den verschiedenen Faktoren Beachtung geschenkt.

«Es ist ein häufig zu beobachtender Reflex in der Unternehmenspraxis nicht die Prinzipien in Frage zu stellen, sondern auf Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu verweisen.»

Ferner beinhalten die Planbarkeitsvorstellungen des Change Managements mittlerweile auch Rückkopplungsschleifen, permanente Zwischenauswertungen und Neudefinitionen. Die Idee ist, dass entsprechende methodische Hilfsmittel, die an Veränderungen im Planungsumfeld der Maßnahme angepasst werden, die Prozesse des Wandels plan- und beherrschbar machen. Man trennt sich nicht von Vorstellungen der Steuerbarkeit, sondern entwickelt elaboriertere Formen der Steuerung: noch kürzere Feedbackschleifen und Regelkreise, noch feinere Sensoren und flexiblere Steuerungszentralen (vgl. Schreyögg & Noss 1995, S. 174). Man distanziert sich von simplen Vorstellungen mechanistischer Ordnung, um diese lediglich durch eine mehr oder minder ausgeklügelte Kybernetik aus statischen Regelmäßigkeiten und Regelkreisen zu ersetzen. Grundlage des Denkens bleibt jedoch auch hier, dass das Verhalten in Organisationen im Großen und Ganzen plan- und schließlich auch führbar ist. Organisationen sind zwar nicht von oben gesteuerte Maschinen, aber dennoch geregelte Prozesse.

Gängige Erklärungen für die Probleme auf dem Weg zur lernenden Organisation

Aus dieser auf rational geplanten Wandel ausgerichteten Perspektive werden dann auch die Probleme auf dem Weg zur lernenden Organisation erklärt. Viele Unternehmen, Verwaltungen und Verbände nehmen für sich in Anspruch, lernende Organisationen zu sein. Schaut man sich die Organisationen genauer an, gibt es eine unübersehbare Diskrepanz zwischen Theorie und Realität. Viele scheinen die Regeln »guten Organisationswandels« nur sehr begrenzt in die Praxis umzusetzen. Ganz in der Logik der planerischen Verdoppelung des Veränderungsprozesses wird darauf hingewiesen, dass die Pläne

auf den richtigen Prinzipien basierten, es leider aber noch an der Umsetzung hapere. Es ist ein häufig zu beobachtender Reflex in der Unternehmenspraxis, aber auch in der Managementliteratur, nicht die Prinzipien in Frage zu stellen, sondern auf Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu verweisen. Es werden wissenschaftlich gestützte und mit vielen Statistiken geschmückte Erklärungen dafür geliefert, welche Widerstände, Schwierigkeiten und Hemmnisse den Wandlungsprozess behinderten.

Eine auf den ersten Blick einleuchtende Erklärung ist es, die Umsetzungsschwierigkeiten auf die Formung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die alten hierarchischen und in Funktionsbereiche abgeteilten Unternehmen zurückzuführen. Es herrsche eine Art »mentaler Zentralverriegelung« in den Köpfen der Mitarbeitenden. Sie führe dazu, dass Veränderungsmaßnahmen behindert würden. Eine andere Erklärung ist, dass der Veränderungsprozess nach »innen« nicht ausreichend vermarktet würde: Der Wandel im Unternehmen werde nicht gut verkauft. Noch beliebter – und besonders für externe Berater lukrativer – ist es, den Widerstand auf eine mangelhafte Planung des Wandlungsprozesses zurückzuführen: Das Scheitern von Veränderungsprozessen wird dabei auf eine zu diffuse Zielsetzung, eine unscharfe Vision, einen zu kurzen Zeithorizont, auf ungünstig zusammengestellte Projektteams, ungenügende Unterstützung durch die Unternehmensleitung, auf eine mangelnde Einbindung der Mitarbeiter oder auf eine zu ambitionierte Zeitplanung zurückgeführt. Es fehlt demnach an dem geeigneten Handwerkszeug, um das Change Management-Projekt erfolgreich umzusetzen.

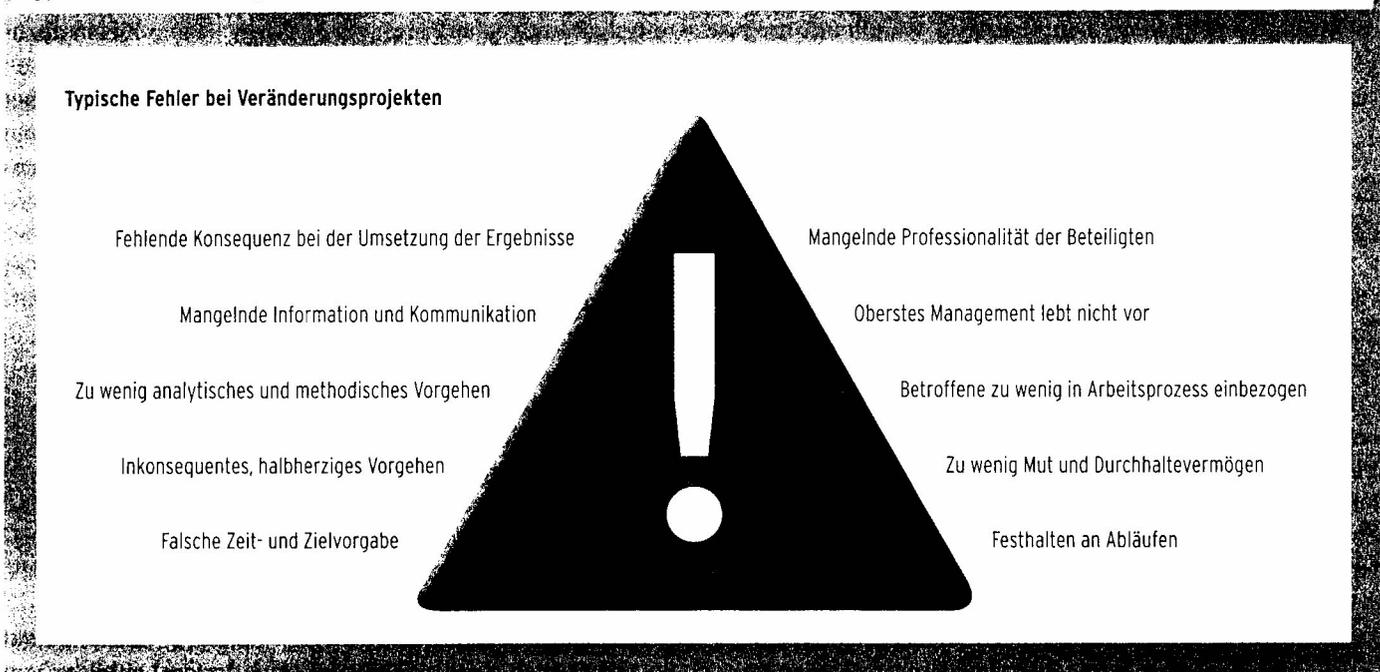
All diesen Erklärungsansätzen ist gemein, dass Lösungen für die Probleme auf der Hand liegen. Aus den sechs, sieben oder acht »Kardinalfehlern« beim Wandel lassen sich problemlos die sechs, sieben oder acht »Stufen zum erfolgreichen Wandel« kondensieren. Die Lösungsansätze werden – ganz in der Tradition vieler klassischer Managementansätze – mehr oder minder explizit gleich mitgeliefert: Das Verharren der Mitarbeitenden in alten Denk- und Handlungsstrukturen müsse durch Seminare und Schulungen »aufgebrochen« werden. Die Mitarbeiter müssten frei nach dem Motto – Kommunikation, Kommunikation und Kommunikation – besser informiert werden und das ja vorhandene Handwerkszeug für das Change Management müsste professioneller eingesetzt werden.

Entsorgung von Problemen durch die Personalisierung von Fehlern

Gemeinsam ist diesen Ansätzen aber auch, dass sie – auf den ersten Blick durchaus einleuchtend – unmittelbar beim Menschen ansetzen. Die bedrückende Diskrepanz zwischen den ehrgeizigen Veränderungsplänen und der ernüchternden Realität des Veränderungsprozesses wird mit Versäumnissen auf der Seite des »Humankapitals« erklärt. Die größte Gefahr in

Abbildung 2

Typisches Erklärungsmuster für das Scheitern von Veränderungsprojekten



Veränderungsprozessen, so die Logik, geht für erfolgreiche Unternehmen immer vom «Risikofaktor» Mensch aus. Ganz in der Tradition der Psychotechnik der Arbeit werden Probleme personalisiert und psychologisiert: Es ist die Prägung durch alte Strukturen, die fehlende Kommunikation der Veränderungsnotwendigkeiten, der fehlende Wille zur Durchsetzung, das fehlende Know-how über das «Wie» der Durchsetzung, die für Probleme im Veränderungsprozess verantwortlich sind. Letztlich führt die »fehlende Perfektion« des Menschen dazu, dass Veränderungsprozesse nicht so gestaltet werden können, wie sie ursprünglich geplant waren.

Es ist die Besonderheit von Organisationen, dass sich fast alle Entwicklungen einzelnen Personen zuweisen lassen. Aus diesen Gründen ist man in Organisationen immer sehr schnell mit Konzepten zur Hand, die Besserungen versprechen, wenn denn nur die Geschäftsführung endlich rascher entscheiden, die Gruppensprecher mehr auf Qualität achten, die Führungskräfte stärker unternehmerisch denken oder die Vertriebsmitarbeiter die Aufträge schneller an die Produktion weiterleiten würden. Man erwartet in Organisationen Verbesserungen, wenn bestimmte Personen gut zusammenarbeiten, bestimmte Sachen stärker anstreben und sich intensiver dafür einsetzen.

Es ist in vielen Situationen sicherlich sinnvoll, Probleme – und damit auch Lösungsansätze – zu personifizieren. Bis zu einem bestimmten Grad ist es funktional für gemeinschaftliches Handeln, dass Misserfolge – genauso wie Erfolge – Per-

sonen zugewiesen werden. Weil Personen in Organisationen so leicht greifbar sind, können sie für Fehler verantwortlich gemacht werden. Durch die persönliche Zuordnung wird der Fehler weggedrückt. Die Person trägt die Verantwortung und entlastet damit die Organisation bei der häufig blockierenden Suche nach anderen Fehlerquellen.

«Es ist die Besonderheit von Organisationen, dass sich fast alle Entwicklungen einzelnen Personen zuweisen lassen.»

Trotzdem darf nicht übersehen werden, dass diese Erklärungsansätze auf einer begrenzten Problemsicht basieren. Diese ist noch durch die klassische Managementlehre geprägt, wonach eine Organisation gemäß der eigenen Blaupausen in Form von Auf- und Ablaufplänen, Organisationsdiagrammen und Geschäftsverteilungsplänen funktionieren könnte, wenn der Mensch sich endlich den formalen Strukturen der Organisation unterordnete. Dieser Vorstellung nach könnten die organisatorischen Prozesse weitgehend problemlos ablaufen, wenn die Mitarbeitenden sich an die Regeln und Vorschriften der formalen Struktur hielten.

Die Lösungsansätze beruhen letztlich auf der Hoffnung, dass man den menschlichen Faktor durch Qualifikationen, durch «gute» Organisation und durch eine «gute» Gestaltung

des Organisationswandels «entproblematisieren» könnte: Wenn wir nur ausreichend an den Prägungen der Menschen arbeiten, die Veränderungsnotwendigkeiten ausreichend kommunizieren und unsere Routinen und Wandlungsprozesse perfektionieren, so die Hoffnung, dann können wir Veränderungsprozesse ohne große Schwierigkeiten bewältigen.

Sieben Widersprüche des Organisationswandels

Die dargestellten Erklärungsmuster für die Schwierigkeiten auf dem Weg zur lernenden Organisation zeigen eine Besonderheit. Sie tabuisieren jegliche Kritik an den propagierten Prinzipien des Wandels, indem sie gebetsmühlenartig auf handwerkliche Fehler in der Umsetzung verweisen. Sie suggerieren, dass ein Konzept Erfolg verspricht, wenn nur die professionellen Standards bei der Umsetzung eingehalten werden. Dass die Prinzipien der lernenden Organisation selbst fehlerhaft sein könnten, kommt angesichts der positiven Besetzung solcher Begriffe wie Ziele, Identifizierung, Kommunikation, Partizipation, Selbstorganisation nicht in den Sinn.

Die Probleme und Pathologien in sich wandelnden Organisationen, so meine These, sind nicht auf die Besonderheiten, Fehler und Schwächen der Mitarbeitenden zurückzuführen, sondern sie hängen mit grundlegenden Problemen des

Organisationswandels zusammen. Organisationen befinden sich in Veränderungsprozessen in permanenten Dilemmata. Sie brauchen sowohl klare Zielvorstellungen als auch die Bereitschaft, möglicherweise von den festgelegten Zielen abzuweichen. Es ist sinnvoll, dass sich Mitarbeiter mit Prozessen identifizieren. Gleichzeitig behindert diese Identifikation aber die notwendige Veränderung. Deswegen ist Motivation allein durch Geld ebenso sinnvoll. Eine Beteiligung der Mitarbeitenden kann Wandlungspotenziale freisetzen. Eine zu starke Einbeziehung erschwert die Fokussierung des Unternehmens. Selbstorganisation kann hilfreich sein, weil Lösungen vor Ort entwickelt werden. Häufig gewährleistet die Fremdorganisation jedoch eine höhere Originalität der Lösung. Unternehmen sehen sich der Notwendigkeit ausgesetzt, in Organisationen Freiräume für Innovationen zu schaffen. Dieser Aufbau von Puffern lässt jedoch häufig den organisatorischen Schlendrian einziehen. Organisationen sind auf erfolgreiche Lernprozesse angewiesen, aber gerade erfolgreiche Lernprozesse sind für den Niedergang von Organisationen verantwortlich. Deswegen kann auch die Vermeidung von Lernen eine sinnvolle Strategie sein.

Die dargestellten Dilemmata (vgl. Tabelle 1) weisen darauf hin, wie brüchig die am Wandel orientierten Leitbilder von Organisationen sind. Sie zeigen, dass es bei großer Unsicherheit keine Erfolg garantierenden Technologien des Wandels gibt. Auch die lernende Organisation macht hier keine Aus-

Tabelle 1

Nicht gewollte Nebenfolgen der Prinzipien «guten» Organisationswandels

Prinzipien «guten» Organisationswandels	Ungewollte Nebenfolgen bei den Prinzipien
Klare Ziele und Visionen für Veränderungsprozesse	Mangelnde Zielflexibilität bei veränderten Umfeldbedingungen
Identifikation der Mitarbeiter mit Produkten und Prozessen	Organisation büßt an Wandlungsfähigkeit ein, weil Prozesse versteift werden
Mensch steht im Mittelpunkt der Organisation	Überlastung mit Ansprüchen der verschiedenen Organisationsmitglieder
Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation	Überlastung mit sprachlicher Kommunikation
Selbstorganisation	Orientierung an bestehenden Strukturen, die eigentlich überwunden werden soll
Bereithaltung von Ressourcen für Veränderung	Verschwendung und Selbstbehinderung durch überschüssige Ressourcen
Lernen	Erfolgreiches Lernen schreibt Strukturen fest und behindert spätere Anpassungsprozesse
► Die Prinzipien der lernenden Organisation	► Die blinden Flecke der lernenden Organisation

nahme. Es wird zunehmend schwieriger, zwischen «richtigem» und «falschem» Handeln zu unterscheiden. Niemand ist in der Lage, als ein quasi außenstehender Beobachter die Informationen so umfassend wahrzunehmen, dass er «objektiv» sagen kann, was ein »guter« oder ein »schlechter« Veränderungsprozess ist. Wir haben es in Wandlungsprozessen mit der fundamentalen Schwierigkeit zu tun, dass es immer gute Gründe gibt, den Veränderungsprozess genau anders zu organisieren (vgl. Kühl 2011, S. 23ff).

Die Einsicht in die begrenzte Rationalität der lernenden Organisation mag für Manager, Reformer und Berater von Organisationen frustrierend sein, kratzt sie doch gründlich an ihrem Selbstverständnis. Von ihnen wird erwartet, dass sie wissen, wie Wandel funktioniert und mit welchen Prinzipien Veränderungsprojekte erfolgreich durchzuführen sind. Es wird verlangt, dass sie zwischen Mängeln, Ideen und Maßnahmen – zwischen Ursachen und Wirkungen – eine Kausalverbindung herstellen können. Manager und Berater müssen Mängel erkennen und Prozesse auslösen können, die zur Erarbeitung von Lösungen führen. Berater können Geld für ihre Leistungen verlangen, weil sie behaupten, dass sie Einfluss haben – Einfluss auf die Art und Weise, wie sie Mängel und Lösungen kombinieren (vgl. Brunsson 1989, S. 224f).

Angesichts dieser Einschränkungen könnte verlangt werden, dass sämtliche Regeln des Change Managements in die Mottenkiste überholter Managementkonzepte zu verbannen sind. Die lernende Organisation könnte als kurzlebige Managementmode abgehakt werden. Aber vielleicht gibt es einen tieferen Sinn hinter den Regeln des Change Managements – einen Sinn, der jenseits der Vorstellung davon liegt, was eine Organisation besonders »gut« wandelbar macht.



Stefan Kühl

Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld, Senior Berater der international tätigen Organisationsberatungsfirma Metaplan

Kontakt:
StefanKuehl@metaplan.com

- **Argyris, C. & Schön, D. (1978).** Organizational learning. A theory of action perspective. Addison-Wesley.
- **Brunsson, N. (1989).** The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organization. John Wiley and Sons.
- **Doppler, K. & Lauterburg, C. (1995).** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus.
- **Kühl, S. (2015).** Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie, überarbeitete Neuaufl., Campus.
- **Kühl, S. (2015).** Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche der optimalen Organisationsstruktur, überarbeitete Neuaufl., Campus.
- **Kühl, S. (2011).** Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- **Mintzberg, H. (1991).** Mintzberg über Management. Führung und Organisation: Mythos und Realität. Gabler.
- **Senge, P. M. (1990).** The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.
- **Weick, K. E. (1985).** Der Prozeß des Organisierens. Suhrkamp.