

Jürgen Howaldt
Ralf Kopp (Hg.)

Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung

Auf der Suche nach einem
spezifischen Beratungsverständnis

1998



Stefan Kühl

Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen

Ansätze für eine Organisationsberatung in widersprüchlichen Kontexten

„Man is an embodied paradox, a bundle of contradiction“
Charles Caleb Colton in Lacon (1820), Nr. 408

Das betriebswirtschaftliche Denken hat die Führungskräfte in den Unternehmen und damit auch die Beratungspraxis maßgeblich geprägt. Die Hauptrichtung der deutschen Betriebswirtschaftslehre hat in ihrer Analyse die organisatorische Realität lange Zeit auf ein mechanistisches und rationalistisches Modell verkürzt. Unternehmen wurden als – je nach Kunst des Managements – mehr oder minder rationaler Versuch analysiert, durch eine effektive und effiziente Aufbau- und Ablauforganisation wirtschaftliche Ziele zu erreichen. Widersprüche, Widerstände und Irritationen im organisatorischen Handeln wurden lediglich als Störungen dieser unternehmerischen Suche nach wirtschaftlicher Rationalität begriffen. Diese mechanistische Verkürzung in der Analyse wurde in der Betriebswirtschaftslehre um eine weitere Verkürzung ergänzt – der Idee, daß Unternehmen dazu da sind, optimiert zu werden. Die Betriebswirtschaftslehre war lange Zeit deswegen an die Managementpraxis so problemlos anschlussfähig, weil sie den Anspruch des Managements zur Verbesserung von Umsatz, Gewinn, Logistik oder Marktzugang weitgehend in die eigene wissenschaftliche Arbeit integriert hatte. Wie andere normativ geprägte Wissenschaften – man denke nur an die Theologie – prägte das Ziel der Verbesserung die Form die Wahrnehmung und Analyse.¹

Die Industriesoziologie hat in ihren eigenen Analysen die rationalistisch-kausalistische Verkürzung der betriebswirtschaftlichen Organisationsbetrachtung und die Verkürzungen auf Unternehmensoptimierung lange Zeit sehr ernst genommen. Sie hat vieles von dem, was von Betriebswirtschaft, Management und Beratungsfirmen produziert wurde, „wörtlich“ genommen – und diese Ver-

¹ Für eine prägnante Kritik der Ausblendungen und Verkürzungen in der traditionellen BWL siehe unter anderem Bardmann 1994 und Ortman 1995.

kürzungen um kritische Konnotationen erweitert. Wenn das betriebswirtschaftlich geprägt Management die Effizienzsteigerung durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien diskutierte, stellte die Industriosozologie die Frage nach der Zukunft für bestimmte Berufsfelder. Wenn in der Betriebswirtschaft neue unternehmensweite und überbetriebliche Rationalisierungspotentiale entwickelt wurden, fragte die Industriosozologie nach den Folgen dieser „systemischen Rationalisierung“ für die Arbeits- und Produktionsbedingungen.²

Die Industriosozologie hat mit der Anreicherung der optimierungsgläubigen betriebswirtschaftlichen Positionen um kritische Aspekte eine wichtige Funktion in der Wissenschaft und auch in der organisatorischen Praxis erfüllt. Aber die Form ihrer Kritik war begrenzt. Die rationalistischen Verkürzungen und Optimierungsvorstellungen der Betriebswirtschaft wurden kritisch hinterfragt, aber – und hier lag die eigene Verkürzung – überwiegend nur in Bezug auf die ausgeblendeten Folgen der verschiedenen Maßnahmen. Die Frage, welchen Bezug der rationalistische und optimierende Anspruch, den die Betriebswirtschaft, das Management und die Beratungspraxis lange Zeit geprägt hat, zur organisatorischen Realität hatte, wurde von der Industriosozologie weitgehend unangetastet gelassen. Die grundlegenden Organisationsvorstellungen von Rationalität und Kausalität blieben bis in die achtziger Jahre hinein weitgehend unhinterfragt.³

Es ist hier nicht der Ort, die Wechselbeziehungen zwischen betriebswirtschaftlichen „Verkürzungen“ und „Verkürzungen“ der Industriosozologie näher zu diskutieren, aber es sollen zumindest drei Beispiele angeführt werden, an denen diese Verkürzungen deutlich werden.

2 Dieser kritische Fokus der Industriosozologie war der zentrale Grund für ihre Resistenz, sich an *bestimmten* Beratungsprojekten zu beteiligen. Der Widerstand der Industriosozologie gegenüber Organisationsberatung war äußerst selektiv. Die Industriosozologen und Industriosozologinnen weigerten sich in ihrer Mehrzahl, eine umfassende Organisationsberatung oder eine reine Managementberatung durchzuführen, weil sie wohl berechtigte Sorgen hatten, durch die Einbindung in Rationalisierungsstrategien des Managements sowohl ihre wissenschaftliche als auch häufig ihre politische Unschuld und Integrität zu verlieren. Dagegen sahen viele Industriosozologinnen und Industriosozologen Organisationsberatungen für Gewerkschaften, Betriebsräte und fortschrittliche politische Kräfte sehr wohl als legitim an. Besonders Gewerkschaften und Betriebsräte wurden dabei als die organisatorischen Kräfte betrachtet, die die eigenen kritischen Ansätze im Unternehmen repräsentierten.

3 Die folgenden Erläuterungen sind zugegebenermaßen nur holzschnittartig. So kann ich an dieser Stelle nicht auf die neueren Entwicklungen der Industriosozologie eingehen, die zunehmend mikropolitische, system- und entscheidungstheoretische Ansätze aufnimmt. Der Fokus der Industriosozologie hat sich insgesamt aber noch nicht von der Zentralkategorie Arbeit gelöst. Die Frage der Organisationskoordination und -integration spielt bislang gegenüber der Zentralkategorie Arbeit eine untergeordnete Rolle.

Erstens: Die Kritik der Industriosozologie an den verschiedenen Versuchen des Managements und wichtigen Strömungen der Betriebswirtschaftslehre, einen besten, weil effektivsten und effizientesten Weg der Organisationsgestaltung zu definieren, beschränkte sich weitgehend auf eine kritische Hinterfragung der verschiedenen Konzepte des „one-best-way“. Die Kritik der Industriosozologie richtete sich vorrangig darauf, welche Folgen die verschiedenen one-best-way-Varianten – Taylorismus, Fordismus, Qualitätszirkel oder Lean Management – für die Arbeitsorganisation und für die industriellen Beziehungen hatten. Die Frage, was es eigentlich soziologisch bedeutet, einen besten Weg der Organisationsgestaltung anzustreben, und die Frage nach dem stark legitimierenden Charakter dieser Optimierungsvorstellungen für eine an sich immer unperfekte Organisation lag zu großen Teilen jenseits dieser Verkürzungen.

Zweitens: Während die Hauptströmung der Betriebswirtschaftslehre die Marktbedingungen als vom Unternehmen zu akzeptierende, objektive Bedingungen betrachtete, wurde von der Industriosozologie die Abhängigkeit der Betriebe von kapitalistischen Marktbedingungen kritisch analysiert. Aber auch die Industriosozologie übernahm tendenziell die mechanistisch-deterministische Konzeption des Verhältnisses von Markt und Betrieb. Die Beziehung zwischen Betrieb und Markt wurde genauso wie von der Betriebswirtschaftslehre als eine Anpassung des Unternehmens an den Markt beschrieben (vgl. Minssen 1992, 42). Daß der Markt auch durch verschiedene Kräfte des Unternehmens konstruiert wird und daß die Übergänge zwischen der Organisationsform „Markt“ und der Organisationsform „Unternehmen“ fließend sind, wurde nicht in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt.

Drittens: Die Betriebswirtschaftslehre tendierte dazu, die Gestaltbarkeit von Organisationen zu überschätzen (vgl. Ortman 1995, 37). Die Umsetzung vom am Reißbrett entworfenen Managementkonzepten in die Organisationspraxis wurde zwar als eine problematische, aber nicht unmögliche Aufgabe des Managements betrachtet. Die klassische Industriosozologie hat diese Auffassung von der Gestaltbarkeit von Organisationen weitgehend geteilt. Zwar wurden die Widerstände der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Betracht gezogen, insgesamt bestanden aber wenig Zweifel, daß ohne diese Widerstände Organisationen weitgehend nach dem Willen des Management geformt werden könnten.

Die soziologisch orientierten Organisationstheorie hat die Verkürzungen sowohl der klassischen Betriebswirtschaftslehre als auch der Industriosozologie maßgeblich in Frage gestellt. Die grundlegende Wende in der Organisationsbetrachtung wurde durch die Organisationstheoretiker Herbert Simon und James March eingeleitet, die mit ihren Konzepten von begrenzter Rationalität und Ambiguität die Gradlinigkeit und Optimierungsvorstellungen im betriebswirt-

schaftlichen und industriesoziologischen Organisationsverständnis grundlegend in Frage gestellt haben (vgl. Simon 1976; Simon/March 1958): Wenn es keine absolute Rationalitätskriterien in Organisationen gibt, sondern nur noch begrenzte Rationalitäten der verschiedenen Akteure, müssen auch die Rationalisierungsvorstellungen des Managements nicht nur unter Vorstellung der möglichen Folgen, sondern auch unter Gesichtspunkten der begrenzten Mach- und Planbarkeit von Rationalisierungen betrachtet werden. Wenn Ambiguität und Widersprüchlichkeit konstitutive Elemente der Organisation sind, dann muß man sich von den klassischen Zweck-Mittel-Relationen in der Analyse der Arbeitsorganisation verabschieden und neue, auf Rückkopplungsprozesse basierende Interpretationen für das Verhalten in Organisationen finden.

Die Provokationen, die aus den Theorien von Simon und March abgeleitet werden können, sind erheblich: Statt wohldefinierter Systeme, in denen alle möglichen Übergänge zwischen den verschiedenen Zuständen und die Wahrscheinlichkeit diese Übergänge bekannt sind, kann jetzt die Überlegenheit von „schlechtdefinierten Systemen“ (Baecker 1997a, 20) in den Mittelpunkt gerückt werden. Inputs und Outputs werden nicht mehr gradlinig im Sinne des Kausalitätsprinzips verknüpft und die nicht intendierten Nebenwirkungen von Interventionen gewinnen an größerer Bedeutung als die ursprünglich angestrebten Ziele (vgl. Simon 1997, 10).

Inspiziert durch die neuere Systemtheorie (in Anschluß an Luhmann 1984) hat die systemische Organisationsberatung innovative Beratungsprinzipien und Beratungsmethoden entwickelt, die im weitesten Sinne auf die Erkenntnisse von Herbert Simon und James March aufbauen: Organisationen können durch die Intervenierenden nicht direkt verändert werden, sondern das vom Intervenierenden fokussierte System kann sich nur selbst verändern. Interventionen können zwar zielgerichtet geplant werden, da es sich jedoch bei Organisationen immer um komplexe Systeme und nicht um triviale Maschinen handelt, sind die wirklichen Auswirkungen der Intervention nicht planbar (vgl. die detaillierte Darstellung bei Willke 1996).

Im folgenden will ich versuchen, eine den systemischen Beratungsansatz fortführende Perspektive aufzuzeigen, die punktuell auch auf ältere Erkenntnisse der Industriesoziologie zurückgreift. Dieser Beratungsansatz – in gewisser Weise ein „Management by Dilemma“ oder ein „Management by Paradox“ – greift das von March entwickelte Konzept der Ambiguität und Mehrdeutigkeit in Organisationen auf: Mehrdeutigkeit und Ambiguität bedeutet, daß in Organisationen erstens nur ein beschränktes Wissen über Umwelt und eventuelle Kausalbeziehungen vorhanden ist, zweitens in der Regel nur inkonsistente, schlechtdefinierte und instabile Ziele verfolgt werden und drittens die Teilnehmer ihre Aufmerksamkeit für Entscheidungsprozesse häufig wechseln. In einem auf Ambiguität und Mehrdeutigkeit gerichteten Beratungsansatz können diese

Instabilitäten, Inkonsistenzen und Widersprüchlichkeiten nicht mehr als „Problem“ definiert werden, sondern müssen – und hier liegt selbst ein Paradox – als Grundbedingung in Organisationen begriffen werden.

Auch ein auf Paradoxe und Dilemmata gerichtete Organisationsverständnis arbeitet genauso wie die oben kritisierte Hauptrichtung der Betriebswirtschaftslehre und die klassische Industriesoziologie mit Verkürzungen und Beschränkungen der Betrachtungsweise. Durch die Beschränkung der Sichtweise auf Paradoxe und Dilemmata werden die in allen Organisationen vorhandenen festen Kopplungen und die nach dem Kausalitätsprinzip funktionierenden Mechanismen tendenziell mißachtet. Jede Forschungsrichtung, jeder Beratungsansatz, jede Organisation und jede wissenschaftliche Disziplin lebt durch diese Verkürzungen, Reduzierungen, Beschränkungen – ja weitergehend *nur* durch und dank dieser Verkürzungen, Beschränkungen und Reduzierungen. Würde sie den Gegenstand des Handelns oder den Gegenstand der Betrachtung nicht reduzieren, ginge sie an der Komplexität ihres Gegenstandes zugrunde.

In den folgenden Abschnitten präsentiere ich beispielhaft sieben Dilemmata, die sich auf die Schaffung von Flexibilität in Unternehmen und die Förderung von Organisationswandel beziehen. Bei diesen Dilemmata handelt es sich teilweise um „alte Hüte“ der Soziologie, die jedoch gerade in der Organisationsberatung bisher wenig Beachtung fanden.⁴ Nach der Darstellung der verschiedenen Dilemmata des Organisationswandels, stelle ich in stark komprimierter Form dar, auf welche zugrunde liegenden organisatorischen Widersprüche die verschiedenen Dilemmata zurückgeführt werden können. Abschließend diskutiere ich kurz, wie man die Erkenntnis über Dilemmata für die Organisationsberatungspraxis nutzen könnte.

- Das Innovationsdilemma: Dezentralisierung steigert Innovationsfähigkeit, behindert aber Durchsetzbarkeit dieser Innovationen

„Unternehmen sind mehr und mehr darauf angewiesen, innovativ und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Dazu ist es notwendig möglichst viele Entscheidungs- und Handlungskompetenzen ‘nach unten’ zu verlagern. Statt wie in der klassischen Unternehmensform die Verantwortung für Innovation und Flexibilität an der Spitze der Organisation zu monopolisieren, müssen Unternehmen deswegen zunehmend eine Vielzahl kleiner, marktnaher Entscheidungszentren bilden. Diese dezentralen Einheiten in Form von teilautonomen Arbeits-

4 Die Beschreibung der sieben Dilemmata basiert auf einer Artikelserie, die im August und September 1997 in der FAZ-Blick durch die Wirtschaft erschien. Auf die von mir anderenorts beschriebenen Dilemmata dezentraler, enthierarchisierter Unternehmen (vgl. Kühl 1995) und auf die Dilemmata des Wandel von zentralistisch-hierarchischen zu flexibilitätsorientierten, selbststeuernden Unternehmensstrukturen (vgl. Kühl 1997) gehe ich hier nicht näher ein.

gruppen, Fertigungssegmenten oder Profitcentern müssen berechtigt sein, selbständig Kontakt zu Kunden aufzunehmen, neue Marktzugänge herzustellen, interne Prozesse zu verändern und die Beziehungen zu anderen Unternehmenseinheiten selbständig zu gestalten.“

In den meisten europäischen und amerikanischen Unternehmen würde dieses Dezentralisierungspostulat vermutlich unterschrieben werden und die meisten empirischen Untersuchungen deuten darauf hin, daß auf alle Fälle ein Aspekt dieser Annahme richtig ist: Arbeitsgruppen, Fertigungssegmente, Profitcenter und andere Formen dezentraler Entscheidungszentren steigern den „Ausschuß“ an Innovationen und Veränderungen. In dem Moment, wo statt von einer zentralen Instanz, Innovation und Marktanpassungen von verschiedenen Einheiten gefordert wird, ist es wahrscheinlich, daß verschiedenste Varianten der Problembearbeitung im Unternehmen erprobt werden. Aber was passiert mit den Innovationen, die dezentral entwickelt wurden?

Wenn früher die Unternehmensspitze eine Innovation als sinnvoll erachtete, konnte diese über das Instrument der hierarchische Anweisungen kurzfristig Ressourcen für diese Innovation mobilisieren. Vorgelagerte und nachgelagerte Einheiten mußten dann eine Zeit lang kürzer treten und wurden zur Kooperation mit der für die Innovation zuständigen Einheit gezwungen. Diese Möglichkeiten hat die Unternehmensspitze nicht mehr, weil sie zur Steigerung der Innovationen genau dieses Steuerungsrecht größtenteils an die dezentralen Unternehmenseinheiten abgetreten haben sollte. Ferner konnte die Unternehmensspitze, wenn sie von einer Innovation überzeugt gewesen ist, die verschiedenen Einheiten hierarchisch anweisen, diese einzuführen. Eine sinnvolle Innovation konnte so relativ schnell über das gesamte Unternehmen verbreitet werden. Aber auch diese Möglichkeit hat das dezentrale Unternehmen im Prinzip nicht mehr. Mit dem Ziel, durch eine entschiedene Dezentralisierung die Anzahl der Innovationen zu erhöhen, beraubte sich das Unternehmen gleichzeitig der Möglichkeit, Innovationen schnell im ganzen Unternehmen einzuführen (vgl. Bosetzky 1978, 223; Tacke 1992, 13).

Das grundlegende Dilemma des Unternehmens mit Innovationen ist, daß Organisationen zur Schaffung von mehr Innovationen Verantwortungen nach unten delegieren müssen, dadurch jedoch die breite Durchsetzbarkeit von Innovationen behindern. Wenn in einer Organisationseinheit eine Innovation entsteht, die auch für andere Organisationseinheiten relevant sein kann, stehen der Zentrale nur noch wenig Mittel und Wege zur Verfügung diese Innovationen zu verbreiten. Unternehmen, die innovativ sein wollen, sind in einer Zwickmühle: Wollen sie die Anzahl der Innovationen erhöhen müssen sie eine eher dezentrale Organisationsform wählen. Wollen sie Innovationen unternehmensweit umsetzen, brauchten sie eher die vertrauten Instrumente einer hierarchischen, zentralistischen Steuerung.

□ Das Fettpolsterdilemma: Reserven zur Innovation sind Formen der Selbstbehinderung

Sehr häufig bilden Unternehmen überschüssige Reserven – organisatorische Fettpolster oder Slack – aus, die nicht dem eigentlichen Arbeitszweck dienen und häufig aktuell nicht von der Organisation nachgefragt werden (vgl. Cyert/March 1963): Ein Unternehmen hält sich Produktentwickler auch in Zeiten, wo keine Produktinnovation auf der Tagesordnung ansteht. Ein Produktionsbetrieb hält sich Präzisionsschweißer vorrätig, die komplizierte Fehlerquellen beseitigen können, auch wenn deren Qualifikation nur selten nachgefragt wird. Ein Unternehmen beschäftigt zwei Abteilungen, die an ähnlichen Produkten arbeiten, auch wenn zur Entwicklung vielleicht nur eine Abteilung notwendig gewesen wäre.

Genau dieser Slack, diese Fettpolster sollten im Rahmen der „Verschlangung“ von Unternehmen massiv verringert werden. Fettpolster eines Unternehmens wurden als unnötige Kostentreiber, als Verschwendung gebrandmarkt. Auf vielfältige Art wurde versucht, den organisatorischen Slack zu reduzieren. Mit vielgepriesenen Wunderpillen wie der Gemeinkostenwertanalyse wurden Fettpolster ausgemacht und behandelt. Mit Einstellungsstopp und Cost-cutting wurde dem Unternehmen eine „radikale Hungerkur“ verordnet. Wenn alles nichts half, wurden im Rahmen von Outsourcing-Strategien ganze als zu fettlastig angesehene Unternehmensteile „amputiert“ (vgl. Stacey 1992, 25).

Viele Unternehmen, die konsequent auf Lean Management setzten, haben sich mit dem Abbau von organisatorischen Fettpolstern erhebliche neue Probleme eingehandelt: Die Organisation wurde weniger fehlerfreundlich, es ging Sicherheit verloren, für Extremsituationen standen keine Reserven mehr zur Verfügung, und es konnten leicht Überlastungserscheinungen entstehen (vgl. Staehle 1991). Am problematischsten war wohl, daß mit dem Abbau von Puffern, Reserven und Slack auch eine bestimmte Form von Wandlungsfähigkeit der Organisationen eingeschränkt wurde. Mit den Fettpolstern ging ein Überschuß von Zeit und Ressourcen verloren, der sonst organisationsintern für Experimente hätte verwendet werden können.

Was in der Diskussion über Lean Management weitgehend ausgeblendet wurde, ist, daß der organisatorische Slack wichtige Funktionen erfüllt. Die Fettpolster sind für Organisationen wichtig, weil sie helfen, Konflikte zu vermeiden. Umfangreiche Zwischenlager verhinderten, daß Konflikte zwischen dem Produktionsbereich und dem Vertrieb aufkommen. Große finanzielle Ressourcen verringern das Risiko, daß gleichzeitig auftretende Ansprüche von verschiedenen Abteilungen nicht erfüllt werden können. Die Rücklagen konnten dafür eingesetzt werden, den Konflikt zu mildern (vgl. March 1990, 8).

Nach einer vielfach übertriebenen Phase von Verschlankeung und organisatorischer Magersucht erleben „Slack“ und „Fettpolster“ nun eine gewisse Renaissance. Eine einseitige Betonung des Nutzens von Slack, wie es teilweise neuerdings wieder zu beobachten ist, würde jedoch dazu führen, ein grundlegendes Organisationsdilemma nicht ernst zu nehmen. Es handelt sich bei der Diskussion um den Umfang der organisatorischen Reserven nicht vorrangig um eine zeitabhängige Modeauseinandersetzung, sondern um ein grundsätzliches Dilemma.

Dieses Dilemma ist, daß der bewußte Einbau von Slack und Fettpolstern letztlich eine Aufforderung zur organisatorischen Selbstbehinderung ist. Unternehmen entwickeln einen gewissen organisatorischen Schlendrian, hoffend, daß sie dadurch eine Reserve für den Fall haben, daß plötzlich neue Anforderungen an sie herangetragen werden (vgl. Luhmann 1997). Organisationen setzen auf eine schlampige Gestaltung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen, um dadurch über gute Möglichkeiten zu verfügen, mit zukünftigen Problemen zurechtzukommen (vgl. Cyert/March 1963, 36ff.).

Diese organisatorische Selbstbehinderung durch Schlampigkeit und Schlendrian kann dazu führen, daß die Reserven zur Abfederung von Konflikten und zur Entwicklung von Innovationen genutzt wird, es muß aber nicht. Die Produktion von Slack – so Niklas Luhmann (1997, 304) – ist, als ob man zur Schaffung von Innovation, daß Unternehmensgebäude mit langen Fluren, geräumigen und langsamen Liften und wenige Toiletten baut – hoffend, daß die Mitarbeiter die so entstehenden Kontaktmöglichkeiten für kreative Prozesse nutzen. Es ist möglich, daß diese Kalkulation aufgeht. Es kann aber genauso gut sein, daß die Mitarbeiter entnervt gegen die Liftwände trommeln, sich abends nicht mehr auf die langen Flure trauen und das Benutzen der Toiletten zum alptraumartigen Erlebnis wird.

- Das Lerndilemma: Erfolgreiches Lernen in Organisationen führt zu Etablierung von Wahrnehmungsmustern, die spätere Lernprozesse behindern

Organisationslernen und Steigerung der Innovationsfähigkeit steht ganz oben auf der Agenda des Managements: Viele Führungskräfte, die begierig die neuen Bücher über die lernende Organisation verschlingen und Berater und Beraterinnen in die Firma holen, um Wandlungsprozesse zu begleiten, gehen davon aus, daß ein Unternehmen, das erfolgreich lernt und erfolgreich einen Organisationswandel absolviert, für die Zukunft gerüstet ist. Leider ist häufig genau das Gegenteil der Fall: Erfolgreiches Organisationslernen und erfolgreicher Wandel mag in der Gegenwart helfen, für die Zukunft sind sie eher eine schwere organisatorische Hypothek. Es gibt letztlich kaum etwas problematischeres für die

Zukunft eines Unternehmens als beim Lernen und beim Wandel zu erfolgreich zu sein.

Man braucht sich nur die von den ehemaligen McKinsey-Mitarbeitern Tom Peters und Robert Waterman (1983) gepriesenen „exzellenten Unternehmen“ anschauen. Unternehmen, die 1982 noch zu den bestgeführten Unternehmen der USA gezählt wurden, hatten nur wenige Jahre später mit massiven Problemen zu kämpfen.

Woran liegt der plötzliche Mißerfolg von Unternehmen, die doch sonst so erfolgreich gelernt und sich gewandelt haben: Der Grund für den Mißerfolg, so die paradox klingende Vermutung, liegt im Erfolg. Erfolg im Lernen und Erfolg im Verändern führt dazu, daß die durch den Erfolg positiv sanktionierten Strukturen festgeschrieben, auf Dauer gestellt werden. Eine Betriebswirtin, die aufgrund der Beherrschung eines Controllingsystems einen wichtigen Karriere-schritt im Unternehmen gemacht hat, wird wahrscheinlich auch zukünftig Erfolg und die Beherrschung dieses Controllingsystems miteinander in Verbindung bringen. Aufgrund des Erfolges hat die Betriebswirtin massive Schwierigkeiten, wenn das Controllingssystem irgendwann nicht mehr gefragt ist. Durch Erfolg festgeschriebene Strukturen werden zum Hindernis. Genauso kann es Unternehmen gehen: Ein erfolgreich eingeführtes, hochautomatisiertes Lagerhaltungssystem, das von allen Zulieferern und Konkurrenten bewundert wird und in einer Fachzeitung als hochinnovativ bezeichnet wurde, kann nur schwer abgeschafft werden, wenn plötzlich eine flexiblere, kostengünstigere Form der Lagerhaltung gefragt ist. Ein Unternehmen, daß dafür gepriesen wird, wie schnell es einen bestimmten Markt erobert hat, wird Schwierigkeiten haben, diesen Markt wieder aufzugeben.

Organisationen stehen vor einem grundlegenden Dilemma im Wandlungsprozess: Gerade die Bewältigung einer Krise erschwert die Bewältigung der nächsten (vgl. Vollmer 1996). Gerade die erfolgreiche Gestaltung eines Wandlungsprozesses verkompliziert zukünftige Veränderungsprozesse. Gerade das erfolgreiche gemeinschaftliche Lernen eines bestimmten Produktionsprozesses behindert dessen späteres Verlernen. Der Erfolg in der Bewältigung einer Krise, in der Veränderung einer Organisation und im kollektiven Erlernen kann zur Katastrophe führen, wenn das angeeignete Wissen irgendwann nicht mehr brauchbar ist. Die umfangreiche Institutionalisierung von Wissensstrukturen und den möglichst differenzierten Zugriff auf früher aufgenommenes Wissen mag auf den ersten Blick sicherlich eine Effektivitätssteigerung und einen Lern-erfolg darstellen. Die Innovationsfähigkeit der so institutionalisierten Organisation wird jedoch erschwert (vgl. Vollmer 1996, 23).

- Das Identifikationsdilemma: Wenn man Mitarbeiter über Zwecke motiviert, geht Wandlungsfähigkeit der Unternehmen verloren

Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, ihre Mitarbeiter nicht mehr ausschließlich über finanzielle Anreize, Druck oder bestimmte Führungstechniken zu motivieren. Statt dessen werden die Mitarbeiter angeregt, sich verstärkt mit „ihrem“ Unternehmen und mit „ihren“ Produkten zu identifizieren. Durch Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgaben, durch die Erhöhung der Anforderungsvielfalt und Autonomie und durch die Schaffung von Lernmöglichkeiten und Marktnähe sollen die Mitarbeiter motiviert werden, sich mit den Zwecken der Organisation zu identifizieren und dadurch Innovationsfähigkeit gestärkt werden. Mitarbeiter sollen erfahren, daß es Spaß machen kann, in Selbstorganisation Qualitätswaagen herzustellen oder Fertigbackmischungen zu verkaufen.

Während früher von den Mitarbeitern lediglich eingefordert wurde, daß sie mehr oder minder stumpfsinnig ihre Arbeit verrichten, geben Unternehmen jetzt viel Geld dafür aus, daß die Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit von Produkten und Prozessen erkennen. In Betriebszeitungen werden neue Produkte gepriesen, Erfolge gefeiert und neue revolutionäre Produktionsverfahren präsentiert. Unter einprägsamen Namen wie Top, KKK oder Unternehmen 2000 wird versucht, Mitarbeiter für Wandlungsprozesse zu begeistern. Auf Videos präsentiert die Unternehmenschefin neue Unternehmensstrategien, hoffend, daß ihre Offenheit einen motivierenden Charakter auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wird.

Wo liegt jetzt das Problem? Die Schattenseite der verschiedenen Maßnahmen ist, daß das Unternehmen Wandlungsfähigkeit – Organisationselastizität – einbüßt, wenn sich die Mitarbeiter mit einem Produkt oder einem Prozeß zu sehr identifizieren (vgl. Luhmann 1964). Eine Mitarbeiterin, die ihre Motivation maßgeblich daraus zieht, ein bestimmtes Produkt an den Kunden zu bringen, wird nur schwerlich dafür zu begeistern sein, ein anderes Produkt zu verkaufen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der stolz darauf ist, daß sein Unternehmen ein besonders modernes Abrechnungssystem hat, würde einen Motivationseinbruch erleiden, wenn die Unternehmensleitung dieses Abrechnungssystem wieder abschaffen würde. Hier wird deutlich, daß Unternehmen, die darauf setzen, daß sich ihre Mitarbeiter mit einem Produkt oder einem Prozeß identifizieren, selbst in ihrer Handlungsfähigkeit einschränken. Genau bei den Punkten, mit denen Mitarbeitern sich identifizieren, wird Wandel besonders schwierig.

Das Dilemma für Manager besteht darin, daß es in der Regel Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr einzig und allein über Geld und Druck motivieren kann, eine zu starke Identifikation der Mitarbeiter mit bestimmten Produkten und Prozessen jedoch die Wandlungsfähigkeit beschränkt. Die Tragik für das Management ist, daß die Motivation über Identifikation der Mitarbeiter mit

Prozessen und Produkten häufig in einem Gegensatz zur Wandlungsfähigkeit steht, der sich nicht ohne weiteres auflösen läßt.

- Das Selbstorganisationsdilemma: Die Selbstorganisation, die durch Fremdorganisation geprägt wird

Die Förderung der Selbstorganisation der Mitarbeiter wird als ein zentraler Erfolgsfaktor von innovativen Unternehmen propagiert. Die Frage, wie Selbstorganisation im Unternehmen organisiert werden kann, wird zwar häufig diskutiert, aber in der Regel wenig problematisiert. Viele Anhänger von Selbstorganisation scheinen davon auszugehen, daß sich die Strukturen der Selbstorganisation regelrecht in Selbstorganisation ausbilden, wenn man Mitarbeitern nur die entsprechende Freiheit läßt. Das Plädoyer für Selbstorganisation scheint buchstäblich eine zu starke Strukturierung der selbstorganisierten Einheit durch Führungskräfte zu verbieten, weil es sonst ja keine Selbstorganisation mehr wäre.

Die Selbstorganisation gehört zu den Managementkonzepten, die zur Zeit nur schwer kritisierbar sind, weil sie in Unternehmen mit vielen positiven Assoziationen verbunden werden. Es ist jedoch auffällig, daß das „Konzept Selbstorganisation“ eher von den Führungskräften als von den sich selbst organisierenden Mitarbeitern begrüßt wird. Dies ist in gewisser Weise verständlich: Schließlich werden auf dem ersten Blick die Führungskräfte durch die Selbstorganisation nachgeordneter Einheiten entlastet und nicht die Mitarbeiter. Der Effekt ist, daß Mitarbeiter häufig sanft zur Selbststeuerung gezwungen werden. Tenor ist: Man muß ein Kind, das nicht ins kalte Wasser will, sanft in dieses hineinschubsen. Man rät vielleicht noch zu einigen Schwimmbewegungen, was es aber im kalten Wasser macht, bleibt ihm überlassen.

Die zentrale Frage ist, welche Arbeits- und Entscheidungsprozesse die so häufig ins kalte Wasser gestoßenen selbstorganisierten Gruppen dann in Selbstorganisation ausbilden. Kommt es durch die Selbstorganisation zu neuen, innovativeren und flexibleren Strukturen? Sind selbstorganisierte Strukturen grundlegend anders als fremdorganisierte Strukturen? Vermutlich nicht. Das Dilemma der Selbstorganisation ist, daß sich die selbstorganisierenden Einheiten vorrangig an den bekannten fremdorganisierten Strukturen im Unternehmen orientieren (vgl. Kieser 1994). In Selbstorganisation werden Strukturen reproduziert, die den Akteuren vertraut sind – und in Unternehmen sind dies in der Regel die fremdorganisierten Strukturen, die noch von vor der offiziellen Einführung der Selbstorganisation bekannt waren, und die vielfältigen fremdorganisierten Strukturen, die die „Inseln der offiziellen Selbstorganisation“ umgeben.

Die fraktalen, selbstähnlichen Unternehmensstrukturen, die von manchen Beratern und Managern wie Fetische beschworen werden und in den Zeitungen wohl häufiger zu finden sind als in der Unternehmenspraxis, wirken hier fast in Idealform. Es ist die Tragik vieler Managementkonzepte, daß sie dort, wo sie wirken sollen, nicht relevant werden, statt dessen aber dort Wirkkraft entwickeln, wo sie das Management nicht haben möchte. So wird das Konzept der fraktalen Organisation als neues Wundermittel beschworen – und die Fraktale und Selbstähnlichkeiten bilden sich genau dort, wo man sie am wenigsten gebrauchen kann – nämlich bei den Selbstorganisationsprozessen, die eigentlich die Innovation bringen sollten.

Dieser Prozeß der selbstorganisierten Reproduktion bekannter Strukturierungsmuster ist gar nicht verwunderlich: Der Erfolg und das Überleben von Organisationen und von Organisationseinheiten hängt häufig davon ab, daß Organisationen institutionelle Elemente ihrer Umwelt in ihre eigenen Strukturen aufnehmen (Meyer/Rowan 1977). Genauso wie sich Unternehmen wenigsten verbal an die Prinzipien des Umweltschutzes ihrer Umwelt anpassen, passen sich Unternehmenseinheiten teilweise an die Strukturen, Sprache und Handlungsweise des gesamten Unternehmens an. Wenn die neue Geschäftsführerin vom Aufbruch durch eine „neue Denke“ spricht, reden plötzlich auch Manager und Mitarbeiter von der Notwendigkeit der „neuen Denke“, obwohl es nie ein Memo gegeben hat, in dem die Verwendung dieser Begrifflichkeit vorgeschrieben wurde.

Die „Moral“, die hinter dem Dilemma steckt, daß selbstorganisierende Strukturen sich an den fremdorganisierten Strukturen orientieren, ist eigentlich banal. Entgegen der Idealisierung von Selbstorganisationsprozessen kann der selbstorganisierte Wandel für ein Unternehmen genau das falsche sein. Eine Innovation kann manchmal eher im Rahmen einer Fremdorganisation entstehen, als im Rahmen von Selbstorganisationsprozessen, in denen lediglich auf subtile Art und Weise die darüberliegenden Strukturen reproduziert werden.

□ Das Ideologiedilemma: Wandel braucht eine starke Ideologie, die aber die Möglichkeiten des Wandels einschränkt

Viele Manager fahren in der Zwischenzeit schweres Geschütz auf, wenn sie versuchen, grundlegende Organisationsveränderungen durchzusetzen: Umfassende Veränderungskonzepte werden auf Hochglanzpapier gedruckt und mit dynamisierend wirkenden Bildern illustriert. Zielrichtungen des Wandels werden in Versform gebracht oder mit eingängigen Abkürzungen wie WIN oder SUPER illustriert, damit diese sich von allen Betroffenen leicht merken lassen. Mitarbeiter werden in Großkonferenzen zusammengeholt, um ein Gemeinschaftsgefühl für den Veränderungsprozeß herzustellen. Eine starke „Ideologie

des Wandels“ scheint notwendig zu sein, um den nötigen langen Atem zu bekommen und die vielen Widerstände und Probleme im Veränderungsprozeß zu überwinden. Wenn Unternehmen sich grundsätzlich wandeln wollen, benötigen sie eine hohe Motivation und eine hohe Begeisterung der Mitarbeiter für diesen Wandlungsprozeß. In Organisationen, die geprägt sind durch eine Vielzahl von teilweise gegensätzlichen Interessen, Vorstellungen und Zielen, kann eine starke Ideologie dabei helfen, diesen Wandlungsprozeß durchzusetzen.

Eine solche „Ideologie des Wandels“ kann nur dann wirken, wenn sie auf allzu offensichtliche Platitüden verzichtet. Ein gewisses Maß an Managementprosa à la „Wir wollen Weltklasseprodukte für einen Weltmarkt herstellen“ oder „Qualitätsprodukte von Qualitätsteams“ mag zwar in Unternehmen verkraftbar sein, beschränkt sich die propagierte „Ideologie des Wandels“ auf Allgemeinplätze, dann verpufft die Wirkung weitgehend. Ein Unternehmen kann sich zwar dann nach außen als dynamisch präsentieren, die Kraft für Strukturänderungen können aus der Prosa jedoch nicht gezogen werden. Mitarbeiter sind sehr sensibel dafür, wenn das Management Wandlungsprozesse von der gleichen Werbeagentur begleiten und teilweise planen läßt, die sonst versucht, Babywindeln an die jungen Kunden zu bringen.

Eine „Ideologie des Wandels“ wird nur dann stark, wenn sie konkret wird; wenn also Zielrichtungen genau vorgegeben, Strukturveränderungen definiert, realistische Zahlen genannt und klare, einhaltbare Prinzipien aufgezeigt werden. Je präziser diese Ideologie beschreibt, was durch den Wandlungsprozeß erreicht werden sollte, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß sich die Mitarbeiter damit identifizieren können. Je präziser die Konzeption des Wandels, desto genauer die Vorstellungen im Unternehmen, was mit dem Wandlungsprozeß erreicht werden soll.

Das grundlegende Problem besteht jedoch darin, daß eine eng definierte Ideologie des Wandels den Spielraum für die Veränderungen begrenzt (vgl. Brunsson 1982, 39). Die Mitarbeiter können nur für das, was in die eng definierte Ideologie paßt, motiviert und begeistert werden. In bestimmten Situationen mag der durch eine eng begrenzte Ideologie definierte Rahmen für Veränderungen ausreichen. Organisationen stehen jedoch häufig vor der Herausforderung, mit schnellem und radikalen Wandel auf wechselnden Umweltbedingungen zu reagieren. Eine enge Ideologie schränkt die Möglichkeiten, mit denen auf die sich rasch ändernden Umweltbedingungen reagiert werden kann, so stark ein, daß viele gangbare Lösungen gar nicht erst erwogen werden würden.

Das Ideologiedilemma besteht darin, daß grundlegender Organisationswandel widersprüchliche Anforderungen an die als Unterstützung gedacht Wandlungs-ideologie erfordert: Einerseits benötigt man eine ausreichend enge Ideologie, um die Mitarbeiter für ein bestimmtes Projekt motivieren zu können, ande-

rerseits schränkt die Möglichkeiten, den Spielraum in diesem Wandlungsprozeß massiv ein.

- Standardisierungsdilemma: Kompetenzverlagerungen in dezentrale Einheiten werden erst durch Standardisierungen möglich

Wenn man den Einredungen des Managements Glauben schenken mag, dann soll durch die Kompetenzverlagerung in dezentrale Einheiten die gesamte Organisation flexibler ausgerichtet werden. Statt Flexibilität durch spezielle Funktionsbereiche wie die Arbeitsvorbereitung, die Entwicklungsabteilung oder das Topmanagement zu sichern, soll die Flexibilität durch sich selbststeuernde, dezentrale Einheiten gewährleistet werden. So sollen Innovationen schneller in die Praxis umgesetzt, Kundenaufträge flexibler bearbeitet und Qualitätsprobleme kreativer gelöst werden. Aber geht diese Rechnung auf? Wird mit der Verlagerung der Flexibilität in dezentrale Einheiten wirklich die gesamte Organisation flexibler?

Die Erzeugung von Flexibilität durch die Verlagerung von Kompetenzen in dezentrale Einheiten ist für die Unternehmensspitze problematisch: Sie verbaut sich durch die Dezentralisierung die direkten Zugriffsmöglichkeiten auf die verschiedenen nachgelagerten Einheiten im Unternehmen. Die Vorgesetzten können nicht mehr ohne weiteres in die einzelnen teilautonomen Bereiche hineinsteuern, in denen die Flexibilität dezentral erzeugt werden soll.

Das Problem des Organisierens ist jedoch nicht nur die Erzeugung von Flexibilität und Innovation, sondern auch die Produktion von Zusammenhang, Einheit und Kohärenz. Um zu gewährleisten, daß durch eine weitgehende Flexibilisierung das Unternehmen nicht als ganzes unsteuerbar wird, müssen sich die Unternehmen die Erzeugung von Flexibilisierung in Form von Kompetenzverlagerungen „nach unten“ durch Standardisierungen, Verfestigungen und Stabilisierungen in anderen Bereichen förmlich erkaufen (vgl. Blau 1970).

Wenn die internen Prozesse der dezentralen Einheiten dem direkten Zugriff entzogen sind, bleiben nur noch wenige Mechanismen, mit denen standardisiert, stabilisiert und verfestigt werden kann. Der Bereich, der sich besonders für Verfestigungen anbietet, ist die Beziehungsebene zwischen den dezentralen Bereichen und dem Vorgesetzten. Damit die flexiblen dezentralen Einheiten steuerbar bleiben, müssen die Vorgesetzten die Beziehungen zu den dezentralen Einheiten relativ stark reglementieren und stark strukturieren. Dies geschieht in Form von genauen Vorgaben über Qualität, Preis, Leistungen der dezentralen Einheiten – Stichwort Zielvereinbarungen. Der Nachteil eines Management durch Zielvereinbarung ist, daß durch dieses das zentrale Management Flexibilität einbüßt. Das zentrale Management kann die mit den dezentralen Einheiten

diskutierten Zielvereinbarungen nämlich im vereinbarten Zeitraum nicht einfach ändern.

Deutlicher: Das Management erkaufte sich zur Zeit die Flexibilisierung durch die Kompetenzverlagerung in dezentrale Einheiten mit der Aufgabe seiner ursprünglichen Flexibilität – des hierarchischen Eingriffes in die Arbeit der Mitarbeiter: Es ist jetzt für die vorgesetzten Einheiten nicht mehr so einfach möglich, von oben die vorrangige Bearbeitung eines bestimmten Auftrages durchzusetzen, eine bestimmte Person in einer dezentralen Einheit zu entlassen oder die Beziehung von dezentralen Einheiten durch hierarchische Anweisungen zu regulieren.

Unternehmen stecken in einem Dilemma: Flexibilität in den unteren, dezentralen Einheiten wird durch Standardisierung und Verfestigungen in anderen Bereichen des Unternehmens erkaufte. Flexibilität ist nicht, etwas, was sich in Unternehmen beliebig steigern läßt, sondern muß vielfach gegen Starrheit in anderen Teilen des Unternehmens eingetauscht werden.

- Die Widersprüchlichkeit von Handeln in Organisationen: Wie können sich operativ geschlossene Systeme öffnen?

Alle dargestellten Dilemmata verweisen auf ein Grundproblem organisatorischen Handelns, nämlich auf die Frage, wie Organisationen als operativ geschlossene Systeme sich gegenüber ihrer Umwelt öffnen können. Systeme brauchen die Geschlossenheit, um durch ihre Eigendynamik und Selbstreferentialität gegenüber der Umwelt einen Unterschied machen zu können. Ihre Autonomie ist nötig, um nicht mit dem „Chaos“ der Umwelt eins zu werden. Das auf den ersten Blick Überraschende ist, daß diese Geschlossenheit die Voraussetzung dafür ist, daß sich eine Organisation öffnen kann (vgl. Morin 1977, 134f.; Luhmann 1997, 57). Dort, wo es keine Grenzen gibt, kann es auch keine Möglichkeiten zur Verbindung geben, die Erwartungen regulieren und strukturieren. Organisationen brauchen Identität, um sich verändern zu können. Organisationen brauchen Stabilität, um innovativ zu sein. Organisationen müssen sich treu sein, um sich wandeln zu können. Aber auch die umgekehrte Annahme stimmt: Organisationen brauchen Offenheit, um sich überhaupt schließen zu können. Organisationen müssen sich verändern, um Identitäten auszubilden. Organisationen müssen innovativ sein, um stabil zu werden. Organisationen müssen sich verändern, um sich treu zu werden.

Spätestens mit der neueren Systemtheorie verfügen wir über Ansätze, mit denen wir die Komplementarität widersprüchlicher Phänomene erklären können, ja weitergehend die Dynamik – das „Leben“ – in Organisationen auf diese Komplementarität zurückführen können: „Stabilität und Instabilität, Offenheit und Geschlossenheit, Konflikte und Kooperationen usw. sind integrale Be-

standteile, Phänomene, die nebeneinander bestehen und sich gegenseitig bedingen“ (vgl. Bardmann 1994). Statt eines „entweder oder“ entsteht an dieser Stelle eine Theorie eines „sowohl als auch“, um organisatorische Phänomene zu verstehen.

Um dieses „sowohl als auch“, die Vielzahl widersprüchlicher Phänomene ertragen zu können, sind Organisationen auf vielfache lose Kopplungen angewiesen. Würden Organisationen wie triviale Maschinen funktionieren, würde jedes „sowohl als auch“ widersprüchlicher Phänomene sofort zu massiven Störungen im Ablauf führen. Als komplexe, nicht-triviale Systeme (Foerster 1984) verfügen Organisationen jedoch über den Vorteil, daß in der Regel das organisatorische Reden, Entscheiden und Handeln nicht über strikte Kausalverbindungen miteinander verbunden sind: Nicht alles, was geredet wird, wird zur Entscheidung. Nicht aus allem, was entschieden wird, folgt auch eine Handlung. Aus A folgt nicht immer B, sondern wenn B aus A folgt, ist das häufig eher ein zufälliger Prozeß. Die im Unternehmen vorhandenen Scheinheiligkeiten, Heucheleien, Inkonsequenzen, Kurzsichtigkeiten und Lernunwilligkeiten (vgl. Weick 1985; Neuberger 1995, 191) sind nicht (nur) das ungewollte Resultat unfähiger Manager, sondern bis zum einem gewissen Grad lebenswichtig, um die Widersprüchlichkeiten in Organisationen ver- und bearbeiten zu können.

□ Chancen für die Organisationsberatung: Arbeiten an Dilemmata

Mitglieder von Organisationen haben verschiedene Möglichkeiten, mit Dilemmata in Unternehmen umzugehen: Sie können Kompromisse zwischen den Dilemmata suchen oder diese taktisch nutzen. Sie können die eine Seite des Dilemmas überbetonen und, wenn sich das allgemeine Klima ändern sollte, plötzlich die andere Seite hervorheben. Sie können das Spannungsverhältnis der Dilemmata verwenden, um dadurch „nützliche“ Unruhe im Unternehmen zu verbreiten. Sie können versuchen, das Dilemma im dreifachen Sinne des Wortes „aufzuheben“, also auf ein höheres Niveau zu verschieben, dabei das Dilemma aufzulösen, es aber als Grundproblem nach wie vor (in einem neu entstehenden Dilemma) zu bewahren. Oder sie können auch die Dilemmata in der Organisationspraxis mißachten und den Anschein von Kausalität, Linearität und Rationalität ihres organisatorischen Handelns vermitteln.⁵

Diese letzte, ignorante Form des Umgehens mit Dilemmata in Organisationen muß für das Management nicht immer die schlechteste sein. Die Mißachtung von Organisationsdilemmata schützt vor zu großen Selbstzweifeln an ge-

⁵ Auf die neueren Ansätzen aus der Betriebswirtschaftslehre, die sich mit einem Management von Dilemmata auseinandersetzen (vgl. Gebert/Boerner 1995; Handy 1994; Fontin 1997; Müller-Stewens/Fontin 1997), gehe ich an dieser Stelle nicht ein.

troffenen Entscheidungen und hilft die nicht zu vermeidenden Widersprüche im eigenen Handeln gegenüber der internen und externen Öffentlichkeit zu kaschieren. Da von Managern häufig eher überzeugtes als organisationssoziologisch überzeugendes Handeln gefragt ist, kann die Mißachtung von Dilemmata ein in vielen Situationen adäquates Handeln sein. Das Motto „Wo es keine Lösung für Probleme gibt, gibt es auch keine Probleme“ kann im organisatorischen Kontext recht hilfreich und entlastend sein.

Unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten kann die Mißachtung von Organisationsdilemmata auch für Teile des Beratungsgeschäftes attraktiv sein: Auch Beratungsfirmen brauchen ein hohes Maß an Sicherheit, das alleine durch ein auf Dilemmata beruhendes Organisationsverständnis nicht hergestellt werden kann. Eine Beraterin, die immer auch die möglichen paradoxen Wendungen vorgeschlagener Interventionen erläutert, wird möglicherweise die Kunden enttäuschen, die auf der Suche nach Lösungen für Probleme sind. Man mag beklagen, daß einige Berater nur den Hammer kennen und für diese deswegen jedes organisatorische Problem nur ein Nagel sein kann (Watzlawick), aber die vorwiegend nur den Hammer kennenden Berater – siehe die auf Business Reengineering spezialisierten Firmen – sind bisher sicherlich nicht die erfolglosesten.⁶

Für die Beratungspraxis könnten jedoch auch große Chancen im bewußten Nutzen von Arbeiten mit Dilemmata liegen. Den schlichtesten Effekt, den ein Berater oder eine Beraterin mit Dilemmata erzeugen kann, ist eine mentale Entlastung der angesprochenen Manager und Mitarbeiter. In einer Zeit, in der die Zurechnung von vermeintlichen Fehlern auf Personen zu einem Grundprinzip des Organisierens zu gehören scheint, kann das Erkennen von Paradoxen die angespannten Situationen in vielen Unternehmen entlasten: Widersprüche brauchen nicht mehr auf das inkonsequente Verhalten von Herrn X oder Frau Y zurückgeführt werden. Widerstände sind nicht mehr durch die fehlende Einsicht in die Notwendigkeit bestimmter Mitarbeiterkreise bedingt, sondern können als Reaktionsmuster auf ein oder mehrere Dilemmata begriffen werden.

Aber eine Organisationsberatung, die das Arbeiten an Dilemmata auf die Entlastungsfunktion von Dilemmata beschränkt, würde die Chancen eines Paradigmawechsels in bezug auf Widersprüchlichkeit und Ambiguitäten verpassen. Dieser Paradigmawechsel liegt in der Umdeutung der ursprünglich als Problem verstandenen Störungen, Widersprüchlichkeiten und Ambiguitäten zu den grundlegenden Antriebskräfte von Organisationen. Eine Organisation ohne Paradoxe, Dilemmata und Widersprüche stände still, hätte keine Gründe sich auseinanderzusetzen und verkäme zu einer Maschine. Wie wenig Innovation

⁶ Nach einer Selbstdarstellung des Beratungsnetzwerkes Trias, in dem auf Watzlawicks Zitat Bezug genommen wird.

und Veränderung würde von einem Unternehmen ausgehen, das lediglich versuchen würde, eine – wenn es sie denn gäbe – absolute Rationalität zu erreichen? Wenn eine Organisation wie eine Maschine funktionieren würde, gäbe es keinen Grund zu Kommunikationen, die über die standardisierten Regelkommunikationen hinausgehen. Es gäbe wohl kaum – ich gebe zu, hier werde ich normativ – eine langweiligere und behäbigere Organisation.

Erst die Widersprüchlichkeiten, Paradoxe, Ambiguitäten, Mehrdeutigkeiten und Dilemmata eröffnen Chancen zur Kommunikation und zur Innovation. Weil Entscheidungen, Organisationsstrukturen, Arbeitsprozesse nicht eindeutig sind, muß über sie geredet werden – und hier entstehen dann Innovationen. Der Soziologe Theodor Bardmann (1997, 56) bringt diesen Paradigmawechsel auf den Punkt:

„Gerade dem Nicht-Laufen, dem Nicht-Funktionieren, den ständigen Störungen und Störgeräuschen in den Beziehungen verdanken ... soziale Systeme ihre Dynamik, Entfaltung und Entwicklung. Ihnen verdankt sich die volle Komplexität sozialer Verhältnisse. Das Soziale wächst an den unermüdlichen Reparaturversuchen seiner eigenen Unvollkommenheit.“

Das Arbeiten an Dilemmata in der Beratungspraxis ist das Arbeiten an dem Phänomen Unsicherheit. In der klassischen Organisationsberatung ist Unsicherheit als Problem betrachtet worden, das etwas durch Vereinfachungsmechanismen reduziert oder gar beseitigt werden sollte. Aber wie bei allen Vereinfachungsmechanismen wurde dadurch das Problem nicht gelöst, sondern lediglich verschoben (vgl. Berger/Bernhard-Mehlich 1995). Für die soziologische Organisationsberatung ist es wichtig, sich nicht nur der Zwiespältigkeit der Unsicherheitsreduktion in einem bestimmten Bereich bewußt zu werden, sondern auch Unsicherheiten bewußt aufbauen zu können. Hier sind Dilemmata geeignete Anknüpfungspunkte.

Das Arbeiten an Dilemmata und Paradoxen in Organisationen ist eine geeignete Möglichkeit, ein operativ geschlossenes System zu irritieren. Mit den Dilemmata und Paradoxen können Organisationsberater und -beraterinnen sensible Druckpunkte in Organisationen nutzen. Es wird eine andere, bisher in der Organisation mißachtete Seite betont, die aber auch ihre Existenzberechtigung hat. Die Organisation ist durch die Formulierung der anderen Seite des Paradoxes selbstverständlich nicht gezwungen, jetzt die andere Seite stärker zu betonen. Sie muß sich aber damit auseinandersetzen: Das Wegdrängen, die Vermeidung der Wahrnehmung, die Diskussion oder Betonung einer mißachteten Seite der bisherigen organisatorischen Praxis sind alles Chancen für Innovationen.

Eine Beratung, die sich systematisch die Paradoxe der Organisationspraxis zu eigen macht, verschiebt grundsätzlich die Perspektive. Sie erkennt, daß häufig nicht nur das Problem nach einer Lösung verlangt, sondern daß die Lösung

häufig schon das Problem ist. Konsequenterweise bedeutet dies zusätzlich zur Lösung des Problems auch gleich immer die Lösung zu problematisieren. Das hat den Vorteil es mit der Lösung zu versuchen, aber jederzeit damit zu rechnen, daß andere Lösungen auftauchen, die ebenso sinnvoll oder sinnvoller sein könnten (vgl. Baecker 1997b).

Literatur

- Baecker, D. (1997a): Wieviel Organisation braucht die Organisation? Oder warum wir uns mit schlechtdefinierten Systemen wohler fühlen. In: Organisationsentwicklung, Heft 2, 1997, S. 18-25
- Baecker, D. (1997b): Das Handwerk des Unternehmers. Überlegungen zur Unternehmergebildung. Witten (unveröffentlichtes Manuskript)
- Bardmann, T. M. (1997): Überall Schmarotzer oder: Vom endlosen Treiben der Parasiten. In: GDI-Impuls, Heft 2, 1997, S. 52-65
- Bardmann, T. M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt/M.
- Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (1995): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, A. (Hg.) Organisationstheorien (2. überarb. Aufl.). Stuttgart, Berlin, Köln, S. 123-155
- Blau, P. M. (1970): A Formal Theory of Differentiation in Organizations. In: American Sociological Review, Jg. 35, S. 201-218
- Bosetzky, H. (1978): Innovation: Risiken und Chancen von organisatorischen Änderungen. In: Zeitschrift für Organisation, Heft 4, 1978, S. 219-227
- Brunsson, N. (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: Journal of Management Studies, Jg. 19, S. 29-44
- Cyert, R. M./March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ
- Foerster, H. von (1984): Principles of Self-Organization in a Socio-Managerial Context. In: Ulrich, H./Probst G. J. B. (Hg.): Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions. Berlin, S. 2-24
- Fontin, M. (1997): Das Management von Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer strategischer und organisationaler Potentiale. St. Gallen: Dissertation an der Universität St. Gallen
- Gebert, D./Boerner, S. (1995): Manager im Dilemma. Frankfurt/M.
- Handy, Ch. (1994): The Age of Paradox. Boston
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 46, S. 199-228
- Kühl, S. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien (4. Aufl.). Frankfurt/M., New York

- Kühl, S. (1997): Warum lassen sich die Mitarbeiter so schwer ins Boot holen. Dilemmata eines Unternehmens im Wandel. In: *Blick durch die Wirtschaft*, 24.3.1997, S. 7
- Luhmann, N. (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (1997): *Organisation und Entscheidung*. Bielefeld (unveröffentlichtes Manuskript)
- March, J. G. (1990): Eine Chronik der Überlegungen über Entscheidungsprozesse in Organisationen. In: March, J. G. (Hg.): *Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven*. Wiesbaden, S. 2-23
- March, J. G./Simon, H. A. (1958): *Organizations*. New York
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, Jg. 83, 1978, S. 340-363
- Minssen, H. (1992): *Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriosozologie*. Stuttgart
- Morin, E. (1977): *La Méthode*, Bd. 1. Paris
- Müller-Stewens, G./Fontin, M. (1997): *Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale*. Stuttgart
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart
- Ortmann, G. (1995): *Die Form der Produktion. Organisation und Rekursivität*. Opladen
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1983): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg am Lech
- Simon, F. B. (1997): Lernen – und wie man es erfolgreich verhindert. In: *GDI-Impuls*, Heft 2, 1997, S. 3-12
- Simon, H. A. (1976): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* (3. Aufl.). New York
- Stacey, R.D. (1992): *Managing Chaos. Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*. London
- Stachle, W. H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen. In: Stachle, W. H./Sydow, J. (Hg.): *Managementforschung 1*. Berlin, New York, S. 313-345
- Tacke, V. (1992): Changing 'Organizations in Action'. In: Tacke, V./Japp, K. P. (Hg.): *Rationalität und Wandel von Organisationen. J.D. Thompson revisited*. Bielefeld: FSP „Zukunft der Arbeit“ an der Universität Bielefeld, S. 2-14
- Vollmer, H. (1996): Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. In: *Soziale Welt*, Jg. 47, 1996, S. 315-343
- Weick, K. E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt/M.