

von
Stefan Kühl

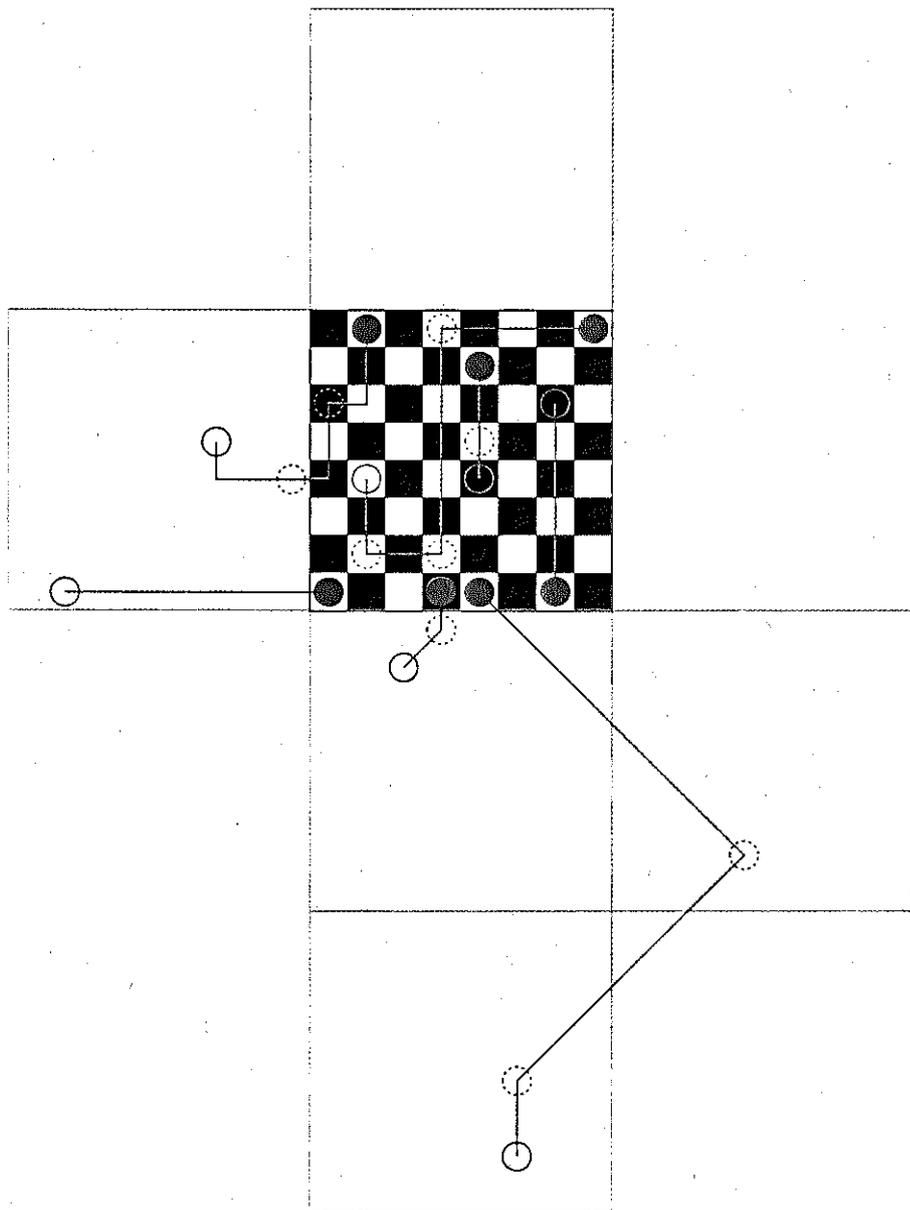
Organisationen sehen sich zunehmend mit Widersprüchlichkeiten, Paradoxien und Dilemmata konfrontiert – die Konsequenz einer grundlegenden Veränderung in ihrer Bauweise. Mit immer neuen Konzepten und Methoden wird versucht, die Widersprüche zu beheben. Aktuelles Beispiel: die «lernende Organisation». In seinem Buch «Das Regenmacher-Phänomen» hat Stefan Kühl die blinden Flecke in diesem Konzept eindrücklich herausgearbeitet. In diesem Beitrag zeigt er, weshalb es problematisch ist, Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Organisationsstruktur zu stellen, und gibt Hinweise für das Management.

ZWISCHEN CORPORATES UND COWBOYS

DIE GRENZEN PERSONENZENTRIERTER VERÄNDERUNGSPROZESSE

Einem einfachen Mitarbeiter könnte der Verdacht kommen, dass seine Vorgesetzten gar nicht wissen, was sie eigentlich wollen. Bei DaimlerChrysler und anderen grossen Konzernen kursieren bereits Listen, auf denen eine Vielzahl von widersprüchlichen Anforderungen aufgeführt werden. Aber auch in kleineren Unternehmen, Verbänden und Verwaltungen klagen die Mitarbeiter, dass die Zeiten vorbei sind, in denen sie eindeutige Anweisungen und Vorschriften erhielten. Sie sind zunehmend mit Paradoxien konfrontiert, und das Management scheint zu erwarten, dass Angestellte, selbst wenn sie zwei sich widersprechende Anweisungen erhalten, ruhig bleiben und beide souverän erfüllen.

Nur einige Beispiele: Einerseits propagieren Manager die Verbindlichkeit von Zielvereinbarungen, andererseits erwarten sie, dass man sich im Notfall darüber hinwegsetzt. Einerseits verlangt die Geschäftsführung, dass die Mitarbeiter zur Kostensenkung Leistungen von ausserhalb in Anspruch



+

Lange Zeit bestand eine zentrale Strategie von Organisationsgestaltern darin, den Wert schöpfenden, produktiven Kern eines Unternehmens gegen Verunsicherungen abzuschotten.

nehmen, andererseits fordert sie, dass wegen der Gesamtertragslage bevorzugt Produkte eigener Bereiche eingekauft werden. Einerseits sollen die Einheiten sich weitgehend autark und selbständig organisieren, andererseits sollen sie die Interessen des Gesamtunternehmens im Blick haben.

Womit hängt diese Zunahme von Widersprüchlichkeiten, Paradoxien und Dilemmata in Organisationen zusammen? Sie kann zunächst als Konsequenz einer grundlegenden Veränderung in der Bauweise von Organisationen verstanden werden: Früher versuchte das Management, einen möglichst stabilen, Wert schöpfenden Kern zu etablieren und ihn gegen die turbulente Umwelt abzuschirmen. Dies ermöglichte es, eindeutige Anweisungen zu geben. Spezialisierte und gut bezahlte Managementeinheiten waren dafür zuständig, die Unsicherheiten abzufedern. Dagegen werden heute in vielen Unternehmen Umweltturbulenzen weitgehend ungefiltert an die Mitarbeiter weitergegeben. Die Organisation soll dadurch lebenswichtige Impulse erhalten. Für die Mitarbeiter führen die Unsicherheiten und der Abbau von Umweltfiltern jedoch zu Paradoxien: Von ihnen wird erwartet, dass sie sowohl den Regeln folgen wie auch diese Regeln selber verändern.

Mit dem Anwachsen von Paradoxien kam der Trend zum Lob des «Humankapitals»: Ein Unternehmen könne nur dann erfolgreich sein, wenn es den Menschen in den Mittelpunkt stellt. So werden neue, «flexible Organisationshelden» gefeiert, die in der Lage sind, zwei gegensätzliche Ideen in ihren Köpfen auszuhalten und trotzdem zu funktionieren. Aber diese Strategie des «Mensch im Mittelpunkt» ist lange nicht so schlüssig, wie sie auf den ersten Blick erscheint.

LEBEN IM GEWÄCHSHAUS

Für das Management wäre es problematisch, wenn jede Verunsicherung gleich die ganze Organisation träfe. Man kann sich vorstellen, was passiert, wenn bei einer kleinen Störung sofort die gesamte Mannschaft mobilisiert wird. Eine kleine Information würde dazu führen, dass die ganze Organisation sich den Kopf darüber zerbricht, wie die Widersprüche zu bearbeiten sind. Würde beim Eingang eines ungewöhnlichen Auftrags sofort das Fließband angehalten, um für diesen Auftrag alle Kräfte zur Verfügung zu haben, käme es wohl nie zu einer effizienten Arbeitsstruktur. Machte sich bei einer Reklamation eines Kunden das ganze Team auf die Suche nach deren Ursache, käme ein Unternehmen nie dazu, seine Aufgaben zu bewältigen. Daher bestand lange Zeit eine zentrale Strategie von Organisationsgestaltern darin, den Wert schöpfenden, produktiven Kern eines Unternehmens

gegen Verunsicherungen abzuschotten. Dies kann das Montageband eines Automobilzulieferers sein, das Lager und der Versand eines Grosshandelsunternehmens, die Sachbearbeitungsabteilung einer Behörde oder das Labor eines Forschungsinstituts. Die Einheiten werden vor Unwägbarkeiten aus der Umwelt bewahrt, indem sie mit weitgehend gleich bleibenden Informationen versorgt werden.

Der produktive Kern kann dadurch ruhig gestellt werden, dass das Management Funktionen, Strukturen und Regeln ausbildet, die die Mitarbeiter vor Unsicherheiten entlasten. Es werden Aufgabenbereiche definiert, die gewährleisten sollen, dass der Kern gut funktioniert. Es werden «Spezialisten der Unspezialisiertheit» ausgebildet, die dafür sorgen, dass die Spezialisten im Kern ihre Aufgabe wahrnehmen können. Zugespitzt: Das Management bildet Abteilungen, die dafür bezahlt werden, dass der Wert schöpfende Kern im Glauben stabiler Umweltanforderungen belassen werden kann.

So übernehmen Einkaufsabteilung und Lagerhaltung die Aufgabe, für den Produktionsprozess immer ausreichend Rohstoffe zur Verfügung zu stellen. Produktionsplanung und -steuerung sorgen für einen kontinuierlichen Fluss der Produktion. Die Instandhaltung kümmert sich um die Betriebsbereitschaft der Maschinen. Pförtner und Werkschutz verhindern unangenehme Störungen. Der Werksarzt leistet erste Hilfe und reduziert durch seine Präsenz den Krankenstand. Die Personalabteilung sorgt für ausreichenden Mitarbeiterstand und ersetzt störende oder potenziell störende Elemente möglichst reibungslos. Die Qualitätssicherung verbessert mit der Nacharbeit Fehler im Produktionsprozess, ohne die Produktion selbst zu stören. Verkauf und Vertrieb organisieren den Output, sodass der produktive Kern nicht durch Stauungen an der Arbeit gehindert wird.

Im Ideal funktioniert dieses Organisationsmodell wie ein grossindustrielles Gewächshaus. Die Gärtner, Mechaniker und Chemiker werden einzig dafür bezahlt, schädliche Umwelteinflüsse so abzufedern, dass den Salatköpfen und Tomatenpflanzen zu jeder Zeit gleiche, «optimale» Bedingungen geboten werden. Ziel ist, Temperaturschwankungen, Lichteinfall, Nährstoffzufuhr und Schädlinge so zu regulieren, dass Salatköpfe und Tomatenpflanzen in der Gewissheit leben, dass ständig sonnige zwanzig Grad herrschen und Schädlinge nur in Büchern vorkommen.

Dies erklärt die häufig beklagten Lehm- und Lähmschichten auf der Ebene des mittleren Managements: Denn es ist gerade seine Funktion, die Umweltanforderungen durch eine «Lehmschicht» so zu filtern, dass nur eindeutige Informationen in den produktiven Kern gelangen. Dass dieser infolge dessen irgendwann wie gelähmt wirkt, weil er nur noch

+

Letztlich ist der Manager durch seine Existenz selbst dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter keine Informationen über den Markt haben.

eng umgrenzte Aufgaben «erfüllen» kann, ist kein Missgeschick, sondern organisatorisch gewollt.

In letzter Konsequenz erkaufte sich die Organisation den Ausgleich zwischen Stabilitäts- und Veränderungsanforderungen durch organisatorisches Wachstum: Der Kern wird abgesichert, indem ihn zusätzliche Abteilungen mit möglichst stabilen Arbeitsanweisungen versorgen. Dieser Trend erklärt das Gerede von «Wasserköpfen», «parkinsonscher Krankheit», «Speck auf den Rippen» oder von «Aufblähung indirekter Bereiche». Die Explosion der auf die produktiven Einheiten umzulegenden Gemeinkosten ist der Preis, den Unternehmen für die Stabilität des Produktionsprozesses zahlen.

MALEN NACH ZAHLEN

Wie die angeführte Tomate im Gewächshaus nehmen die Mitarbeiter des Wert schöpfenden Kerns an, dass die Anforderungen aus der Umwelt gleich bleibend klar und eindeutig sind. Falls dann doch Turbulenzen an sie herangetragen werden, erscheinen diese als massive Störungen, für die keine geeigneten Programme zur Verfügung stehen. Denn von den Mitarbeitern im Kern wird lediglich einfaches Anpassungslernen erwartet. Sie sind eingestellt zur Regelfolgebefolgung, nicht zur Regeländerung. Man vermittelt ihnen, dass sie kein komplexes Denken zu leisten haben, weil dafür andere Leute zuständig sind: Sie sollen lediglich im Rahmen der vorgegebenen Regeln Abweichungen feststellen und korrigieren.

Schon Frederick W. Taylor ging davon aus, dass sich die Unternehmensführung komplexe Märkte, Zulieferprozesse und Fertigungsstrassen nur dann «leisten» kann, wenn «Experten» die Umweltunsicherheiten in beherrschbare und berechenbare Arbeitsprozesse übersetzen. Der Arbeiter, so Taylor, müsse von der Komplexität der Märkte und der Arbeitsprozesse nichts wissen. Vielmehr würden zu grosse Kenntnis des Gesamtprozesses die Belegschaft nur unnötig von der Arbeit ablenken. Die Abläufe im Kern gleichen so einer trivialen Maschine. Trivial deshalb, weil auf eine definierte Ursache immer die gleiche Wirkung folgt. Unternehmer oder Manager geben als verantwortliche «Mechaniker» einen Input, und die Maschine setzt sich in Gang. Ein Rad greift ins andere und produziert den definierten Output. Und wenn es wider Erwarten doch zu einem andern Output kommt, geht der Mechaniker, der Logik der trivialen Maschine folgend, davon aus, dass entweder mit dem Rohstoff oder den Mitarbeitern etwas nicht in Ordnung ist. Der Mechaniker

schreitet zur Störungsbeseitigung. Durch «Reparaturen» wird die Maschine wieder in Gang gesetzt.

Der Soziologe George Ritzer hat das Arbeiten in solchen Wert schöpfenden Kernen mit dem Kinderspiel «Malen nach Zahlen» verglichen. Die Mitarbeiter erhalten eine eindeutige Anweisung und schaffen dann ein vorher spezifiziertes Produkt. Sie machen nichts anderes, als vorgegebene Punkte zu einem genau definierten Bild zu verbinden. Der Arbeitsprozess existiert quasi doppelt: einmal als Plan des Managements und dann als realer Arbeitsprozess, in dem die vorgegebenen Handlungsschritte ausgeführt werden. In dieser Logik behindern lediglich Kreativität, Originalität und Inspiration der Mitarbeiter die Pläne des Managements.

Die Monotonie der Fließbandarbeit war das Ergebnis einer solchen Abschottung. Gleichförmigkeit entsteht, weil Überraschungen gar nicht erst an den Kern herangelassen werden. Die Widersprüche werden so stark abgefedert, dass Manager die Aufgaben der Mitarbeiter im Detail definieren können. Einer Arbeitskraft in der Automobilmontage kann vermittelt werden, dass sie alle zwanzig Sekunden die gleichen Handgriffe zu verrichten hat. Dem Zimmermädchen im Luxushotel kann angeordnet werden, dass sie in dreissig Minuten genau 104 verschiedene Arbeitsschritte erledigen muss. Dabei wird definiert, in welchem Winkel das Notizblöckchen neben dem Telefon zu liegen hat oder wie die Briefbögen in der Informationsmappe angeordnet sein müssen. Dem Mitarbeiter einer Schnellimbisskette kann vorgeschrieben werden, wie er seine Kunden anzulächeln hat, wie die Eiswürfel in den Colabecher zu füllen und die Tüten mit den Hamburgern zu falten sind.

Für Führungskräfte entsteht so die Situation, dass die Produktion kaum etwas von den Veränderungen des Marktes mitbekommt. Ein Manager, der darüber klagt, dass seine Mitarbeiter radikale Marktschwankungen nicht wahrnehmen und daher seine Veränderungsvorschläge unterlaufen, findet die Ursache dafür selten in der Dummheit seiner Mitarbeiter. Vielmehr liegt sie darin, dass eine Vielzahl organisatorischer Einheiten diesen Markt gar nicht an die Mitarbeiter heranlässt. Letztlich ist der Manager durch seine Existenz selbst dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter keine Informationen über den Markt haben. Dabei liegt das Problem nicht in der mangelhaften Weitergabe von Informationen, sondern in der Entscheidung seines Vorgesetzten, diese Managementposition überhaupt geschaffen zu haben. Der Schutz des Produktionskerns vor Unsicherheiten führt zu der bisweilen grotesken Situation, dass Mitarbeiter kontinuierlich ihre Arbeit verrichten und die drohende Unternehmenspleite – zumindest innerbetrieblich – in keiner Weise bemerken.

Statt eines Mitarbeiters, der seinen definierten Job erledigt und penibel auf die Trennung seiner Rollen als Arbeiter und als Person achtet, wird der «loyale Organisationsmensch» gefordert, der im Notfall auch mal nach Dienstschluss für das Unternehmen die Kastanien aus dem Feuer holt.

DIE KLAGEN

Immer mehr Unternehmen stehen unter dem Druck, die Veränderungen der Umwelt nicht bloss als Störung des Kerns zu verstehen, sondern vielmehr als Anlass für einen grundlegenden Wandel. Sie reagieren auf die Umweltturbulenz nicht mehr mit Filtereinheiten, sondern lassen sie in die Organisation hinein: Widersprüchliche Anforderungen bilden sich intern ab. Mehrdeutigkeit, Zwiespältigkeit und Unschärfe werden nicht mehr als Verunsicherungen aufgefasst, sondern als Chance, neue Wahrnehmungen zu entwickeln, andere Akzente zu setzen und Neudefinitionen zu ermöglichen. Besonders Unternehmen in stark turbulenten Märkten sehen sich immer weniger in der Lage, den Widerspruch zwischen Stabilitäts- und Veränderungsanforderungen abzufedern. Immer weniger meinen, es sich leisten zu können, das Problem durch eine strikte organisatorische Trennung oder durch ein zeitliches Phasenmodell zu bearbeiten. Auf den ersten Blick bleibt nur die Möglichkeit, das organisatorische Dilemma zu einem Problem des Personals zu erklären.

Die sprunghaft gestiegene Anzahl der von den Mitarbeitern wahrgenommenen Widersprüchlichkeiten und Zielkonflikte resultiert aus dieser Entwicklung. Die «freundlichen Damen und Herren» aus dem mittleren Management können die Unschärfen nicht mehr auffangen, sie dringen immer direkter durch. Die Mitarbeiter im produktiven Kern selbst müssen jetzt damit zurechtkommen, wie sie Auftragschwankungen, gestiegene Qualitätsanforderungen oder Probleme bei der Zulieferung bewältigen. Von ihnen wird verlangt, dass sie Unsicherheit nicht länger als beklagenswerten Zustand verstehen, sondern als Anlass zum Wandel.

Durch die Öffnung der Organisation und den Abbau der Trennung zu veränderungsorientierten Managementeinheiten verändert sich die Anforderung an die Mitarbeiter: Sie müssen jetzt zwei sich eigentlich widersprechende Aufgaben – Veränderung und Stabilhaltung von Prozessen – gleichzeitig bearbeiten können. Es wird zunehmend gefordert, dass sie sowohl einen stabilen Wertschöpfungsprozess gewährleisten als auch auf Marktschwankungen, Produktveränderungen und technische Innovationsmöglichkeiten schnell und flexibel reagieren. Sie müssen sich einerseits an die Regeln und Vorschriften halten, andererseits aber auch situationsgerecht reagieren. Die Spannungen zwischen Stabilität und Veränderung, die früher vorrangig von Meistern und Auftragsabwicklern ausgehalten werden mussten, müssen jetzt von Mitarbeitern im Kern ertragen werden. Und sie sollen sogar eine Vorliebe für Paradoxien, Widersprüchlichkeiten, Sowohl-als-

auch-Haltungen und Lavier- und Justiermanöver entwickeln, um mitzuhelfen, die neuen Anforderungen der Organisation zu erfüllen.

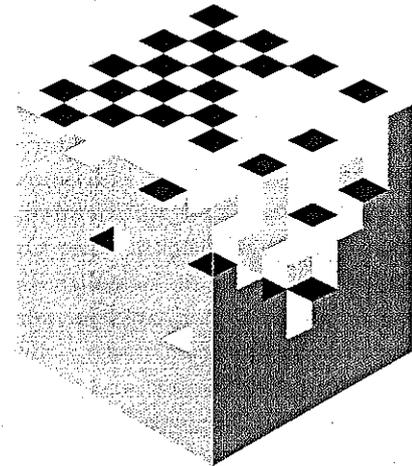
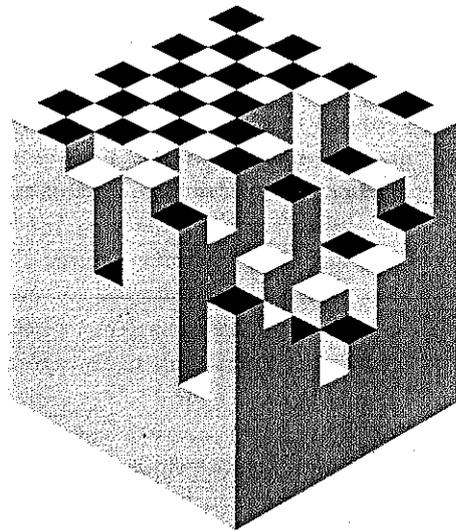
Die vielfach beklagte Zunahme von Dilemmata, Zielkonflikten, Zwickmühlen und Paradoxien scheint der Preis dafür zu sein, dass die organisatorische Trennwand gelockert wurde: Die widersprüchlichen Anforderungen werden nicht mehr in spezialisierten, getrennten Einheiten aufgefangen, sondern treffen zunehmend die gleiche Einheit. Das Empfinden der Mitarbeiter hängt eng damit zusammen. Ihr Eindruck, zum Beispiel zwischen Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen zerrissen zu werden, kommt daher, dass von Führungskräften dezentraler Einheiten sowohl eine Zusammenarbeit als auch der Wettbewerb mit anderen Einheiten verlangt wird. Der Eindruck von Führungskräften, dass sie auf der einen Seite ihre Mitarbeiter zunehmend selbst bestimmen lassen müssen, gleichzeitig aber die Verantwortung für diese Prozesse tragen, entsteht aus ähnlichen Gründen.

DAS LOB DES PERSONALS

In der Regel setzt in Unternehmen an dieser Stelle das «Lob des Personals» ein. Es wird das «Humankapital» zelebriert, «neue Helden» werden gefeiert. Durch «flexible Mitarbeitertypen» sei es möglich, in einer gering strukturierten Organisation Stabilität und Integration zu gewährleisten. Statt eines Mitarbeiters, der seinen definierten Job erledigt und penibel auf die Trennung seiner Rollen als Arbeiter und als Person achtet, wird der «loyale Organisationsmensch» gefordert, der im Notfall auch mal nach Dienstschluss für das Unternehmen die Kastanien aus dem Feuer holt. Konsequenter propagieren Manager, dass ihre Organisation nur aufgrund der darin arbeitenden Menschen erfolgreich ist. Einige Führungskräfte erwarten, dass sich die Mitarbeiter mit ihrer ganzen Persönlichkeit ins Unternehmen einbringen. In Stellenanzeigen taucht sogar der Wunsch nach «selbständigen Mitarbeitern» auf.

Zwei nachvollziehbare Gründe sprechen für diese Mobilisierung der «Ressource Mensch». Erstens kann ein komplexes Gebilde nur dadurch funktionieren, dass Menschen mit all ihrer Subjektivität flexibel auf Pannen, Pleiten und Planungsfehler in der Organisation reagieren. Schon Taylors wissenschaftlich durchgeplante, strikt hierarchische und arbeitsteilige Unternehmensform konnte nur deswegen

Die vielfach beklagte Zunahme von Dilemmata, Zielkonflikten, Zwickmühlen und Paradoxien scheint der Preis dafür zu sein, dass die organisatorische Trennwand gelockert wurde.



Die Mobilisierung von individuellen Interessen, persönlichen Vorlieben und spannenden Abweichungen hebt tendenziell die Eindeutigkeit einer Organisation auf.

funktionieren, weil die Mitarbeiter nicht Dienst nach Vorschrift machten, sondern auf Unvorhergesehenes flexibel reagierten. Je mehr Widersprüchlichkeiten und Unsicherheiten in den Unternehmenskern vordringen, desto wichtiger werden diese Reaktionen von «selbständigen Mitarbeitern».

Zweitens kann durch die Mobilisierung der vielfältigen Ressource Mensch die Innovationsfähigkeit der Organisation gefördert werden. Die Mobilisierung von individuellen Interessen, persönlichen Vorlieben und spannenden Abweichungen hebt tendenziell die Eindeutigkeit einer Organisation auf. Sie kann deren Erstarrung in formalisierte Rollen und Regeln verhindern. Es kann vorteilhaft sein, wenn nicht alle Mitarbeiter das «Unternehmen im Blut» haben, sondern durch ihre Abweichungen, Macken und Skurrilitäten die Organisation nicht zur Ruhe kommen lassen. Manchmal sind es gerade die «schwierigen Menschen», die den Unternehmen durch permanente Verstöße gegen Regeln und Normen dazu verhelfen, sich den wechselnden Umweltbedingungen anzupassen.

Aber was würde passieren, wenn die Aufforderung, sich «mit der ganzen Persönlichkeit» einzubringen, wirklich umgesetzt würde? Was würde geschehen, wenn eine neue Mitarbeiterin die Einstellungsbedingung der «Selbständigkeit» konsequent nähme? Es würde jede Organisation an den Rand ihrer Existenz treiben. Sie kann nur deswegen existieren, weil die Mitarbeiter einen grossen Teil ihrer Hoffnungen, Probleme und Erwartungen in den Empfangshallen der Firmengebäude abgeben. Organisationen existieren, weil die unter dem Label der Selbständigkeit eingestellten Mitarbeiter eben nicht das tun, was sie wollen, sondern sich an bestehenden Erwartungen orientieren.

Es gibt eben einen zentralen Unterschied zwischen Organisationen und Freundschaftsquellen und Familien. Bei Cliquen und Familien besteht der Anspruch, dass sich die Mitglieder mit ihrer ganzen Person – mit ihren persönlichen, beruflichen, handwerklichen, religiösen, kulturellen und sportlichen Hoffnungen und Sorgen – einbringen. Man trifft und liebt sich wegen der Persönlichkeit. Man kommuniziert vorrangig, um Beziehungen aufzubauen. In Organisationen steht dagegen ein Ziel im Vordergrund. Es geht eben nicht primär darum, interessante und liebenswerte Menschen kennen zu lernen, sondern darum, Tätigkeiten und Informationen in einer Weise miteinander zu verknüpfen, dass die anstehenden Aufgaben erledigt werden können. Zwar wird das Kennenlernen interessanter Menschen nicht von vornherein ausgeschlossen, aber man kann sich vorstellen, was passieren würde, wenn ein Mitarbeiter seinen Kontaktbedürfnissen höhere Priorität einräumte als seiner konkreten Aufgabe.

DER MENSCH IST MITTEL. PUNKT

In Organisationen sind Mitglieder nur teilweise engagiert und müssen sich nicht hundertprozentig einbringen. Führungskräfte mögen dies bedauern, aber insgesamt stellt diese partielle Integration für Organisationen wie Mitglieder eine Entlastung dar. Die Organisation muss sich nicht mit der ganzen Persönlichkeit des Mitarbeiters auseinandersetzen, und kann das Hineintragen persönlicher Probleme mit dem Verweis auf ihren offiziellen Zweck zurückweisen: «Entschuldigung, Herr Mayer, aber Ihre Sexualprobleme haben in dieser Firma nichts zu suchen», oder: «Frau Schmidt, bitte kopieren Sie die Parteiunterlagen der Republikaner nicht während Ihrer Dienstzeit.» Mayer und Schmidt werden sich dadurch nicht ändern, sind sich aber bewusst, dass sie etwas machen, das in der Firma nichts zu suchen hat.

Aber auch für die einzelne Person kann die Reduzierung auf einige Merkmale eine Entlastung sein. Das Leben kann nicht vollständig durch eine Organisation definiert werden, und Versuche einer Firma, die Privatsphäre zu beeinflussen, können als Einmischung zurückgewiesen werden. Ebenso Versuche von Führungskräften, während der Arbeitszeit Leistungen zu verlangen, die nicht unmittelbar zum Zweck der Firma gehören. Zwar kann nicht ausgeschlossen werden, dass es zu Übergriffen kommt, aber allen Beteiligten ist zumindest das Unrechtmässige solcher Situationen bewusst. Selbst die offiziell von den Mitarbeitern erwarteten Leistungen sind teilweise nur dadurch auszuhalten, dass sie nicht als ganze Person in das Unternehmen integriert werden. Die Monotonie einer Arbeit am Fließband oder der Zwang, selbst besonders penetranten Kunden immer ein freundliches «Womit kann ich Ihnen dienen?» entgegenzubringen, sind nur zu ertragen, weil man sich nicht als ganzer Mensch in das Unternehmen einbringt. Oder deutlicher: Welche Person eine Handlung ausführt, ist aus der Perspektive der Organisation zweitrangig.

Personen sind zwar Aktionszentren, aber sie selbst interessieren nur am Rande. Interessant ist vorrangig die Leistung, welche sie im Sinne der Organisation erbringen. Die Baltimore Orioles oder der FC Liverpool blieben als Vereine auch dann existent, wenn alle Spieler, Trainer, Mannschaftsärzte und Zeugwarte ausgetauscht würden. Eine Universität funktioniert auch dann, wenn sie eine ganze Generation von Studierenden exmatrikuliert sowie alle etablierten Professoren gegen neue auswechseln würde. Ein Unternehmen bestünde auch dann weiter, wenn der Vorstand zurücktritt, eine Massenentlassungswelle über es hinwegschwappt und der Hauptaktionär wechselt.

Der Grund für die geringe Bedeutung von Menschen ist, dass es in Organisationen nicht primär um die einzelne Persönlichkeit geht, sondern um die Koordination von Handlungen und Kommunikationen.

Jack Welch, der CEO von General Electric, bekam wegen seiner rabiaten Personalpolitik den wenig schmeichelhaften Spitznamen «Neutron Jack». Wie eine Neutronenbombe würde er durch seinen Druck die «ungeeigneten, feindlich eingestellten Mitarbeiter» zerstören, aber die Infrastruktur des Unternehmens in Form von Abläufen, Computerprogrammen und Organigrammen intakt lassen und mit genehmen Mitarbeitern auffüllen. Bei allem Zynismus steckt in diesem Bild jedoch eine tiefere organisatorische Einsicht: Eine Organisation existiert weiter, auch wenn das Personal ausgewechselt wird. Selbst wenn Jack Welch einmal Opfer einer von ihm, seinen Untergebenen oder den Hauptaktionären gezündeten «Neutronenbombe» werden sollte, würde das nicht den Niedergang von General Electric bedeuten.

Der Grund für die geringe Bedeutung von Menschen ist, dass es in Organisationen nicht primär um die einzelne Persönlichkeit geht, sondern um die Koordination von Handlungen und Kommunikationen. Elemente der Organisation sind nicht Individuen, sondern Kommunikationen. Im Gegensatz zu Freundeskreisen, Familien, Warteschlangen und Trinkgelagen hängt die Koordination des Handelns vorrangig von formalisierten Regeln ab und nicht von persönlichen Charaktereigenschaften der Individuen. Aus diesem Grund lässt sich eine häufig zu beobachtende Strategie in Unternehmen erklären. Das Management hat ein Interesse daran, dass jeder Mitarbeiter in seiner Funktion austauschbar bleibt: Es muss die Aufrechterhaltung aller überlebenswichtigen Prozesse sichern, unabhängig davon, ob der Mitarbeiter Köpfe an Herzinfarkt stirbt, zum Privatier wird oder seine eigene Firma aufmacht. Es muss dafür sorgen, dass es stets «mehrere Lieferanten für das jeweils benötigte Verhalten» gibt.

Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie von den individuellen Interessen der Mitarbeiter abstrahieren. Mit der Unterzeichnung eines Arbeitsvertrages erklären diese, sich auf die Regeln der Organisation einzulassen. Die Formalisierung von Positionen, Rollen und Regeln ermöglicht, dass trotz unterschiedlicher persönlicher Interessen eine gewisse Erwartungssicherheit bezüglich der Entscheidungen in der Organisation besteht. Wenn Organisationen «das Menschliche» in ihre Politik wieder einführen, dann mag das ideologische Bedeutung haben, aber es handelt sich nur um die sehr begrenzte Wiedereinführung von etwas, was zuvor ausgeschlossen wurde. Durch humanzentrierte Leitbilder, psychologisch orientierte Kommunikationstrainings und Betriebsfeste versuchen Organisationen letztlich nur, das Menschliche, das sie eigentlich ausschliessen, in niedrigen, gut zu beherrschenden Dosierungen wieder hineinzulassen.

CORPORATES ODER COWBOYS?

Organisationen stehen vor dem Problem, dass sie darauf angewiesen sind, lokale Interessen und persönliche Wünsche auszublenden, andererseits aber genau diese mit einbeziehen müssen, um ihre Aufgabe erfüllen zu können. So kommunizieren die Unternehmen einerseits, dass sich die Mitarbeiter als Bürokraten und «Corporates» den vorgegebenen Regeln und Strukturen anzupassen haben, zugleich aber als Cowboys und Cowgirls mit ihrer Eigenwilligkeit das Unternehmen unsicher machen sollen.

Wenn die Holding eines grossen holländischen Industrieunternehmens von den Geschäftsführern ihrer Bereiche «Unternehmerpersönlichkeit» fordert, handelt sie paradox, wenn sie gleichzeitig die Berücksichtigung der Steuerungsinteressen der Holding einklagt. Wenn die Deutsche Bank für viel Geld eine Londoner Brokerin wegen ihrer starken, unabhängigen Persönlichkeit anwirbt, dann handelt sie paradox, wenn sie im gleichen Moment die «bedingungslose Identifizierung mit den Zielen des Unternehmens» fordert. Lauter gegensätzliche Anforderungen werden kommuniziert: sich über formalisierte Rollen, Strukturen und Identitäten hinwegzusetzen, aber auch, diese zu erfüllen. Es wird erwartet, sich an die existierenden Strukturen und Zielsetzungen des Unternehmens zu halten und andererseits unternehmerisch zu handeln und Regeln zu brechen.

Das Management steckt damit in einem Dilemma: Heute kann die Organisation nur davon profitieren, wenn sich die Mitarbeiter voll einbringen und die Erstarrung formalisierter Regeln und Rollen verhindern. Andererseits ist die Organisation auf die Eingrenzung und Ausblendung lokaler und begrenzter Interessen angewiesen, weil nur so das Grundprinzip der Organisation in Form der formalisierten Regeln und Rollen aufrechterhalten werden kann.

MANAGEMENT VON DILEMMATA

Angesichts der Widersprüche versagen die bewährten Mechanismen der Selbstberuhigung. Die Anzeigen im Managementcockpit, die lange Zeit vermeldeten, dass man sich auf richtigem Kurs befinde, stehen plötzlich auf Rot, der Glaube an einen besten Weg ist mittlerweile verpönt. Stabilitätsorientierte Leitbilder, die die Hoffnung auf einen rational funktionierenden produktiven Kern nicht aufgegeben haben, sind unter Druck geraten: Selbst Manager und Berater, die sich vor einigen Jahren noch für «Lean Management» und «Business-Process-Reengineering» stark gemacht haben, setzen

Die Widersprüche und Paradoxien werden bleiben. Damit kommt es auf das Management von Dilemmata an, auf die Kunst, Widersprüche situationsabhängig zu managen.

sich jetzt für Unternehmensformen ein, die so flexibel, anpassungs- und wandlungsfähig sind, dass das Spezifische der Organisationsstruktur kaum noch bestimmt werden kann. Statische Konzepte werden durch die «lernende Organisation», «wissensbasierte Firma» oder das «evolutionäre Unternehmen» abgelöst, die die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit in den Vordergrund stellen. Ihre Merkmale werden derzeit als zentrale Erfolgsfaktoren gehandelt: Offene Kommunikation, Selbstorganisation, Partizipation, kurze Lernzyklen, spontaner Arbeitsstil oder vertrauensbasierte Kultur. Und bisher vereinzelt eingesetzte Instrumente des Change-Managements werden zu einer umfassenden Lernorganisation systematisiert.

Diese Organisationsform soll die Quadratur des Kreises schaffen: Sie ist gleichzeitig kunden-, innovations-, mitarbeiter-, prozess- und produktorientiert und schafft «Win-win-Situationen» für Kunden, Geschäftsführung, Eigentümer und Mitarbeiter. Aber auch in diesem Leitbild verdichtet sich die noch immer dominierende Vorstellung vom plan- und steuerbaren Wandel. Durch die Hintertüre schleichen sich einfache Rationalitäts- und Steuerungsvorstellungen ein und bilden einen blinden Fleck: Man geht nicht mehr davon aus, dass es die eine «gute» Organisationsstruktur gibt, aber man glaubt, dass es Regeln für einen «guten» Organisationswandel gibt. An die Stelle der rationalen Organisation tritt die Blaupause für einen rational steuerbaren Wandel. Dieser funktioniert vernünftig, wenn man die Anforderungen der Organisation in ausreichender Weise mit den Erwartungen und Hoffnungen der Menschen verknüpft. Die Grenzen der personenzentrierten betrieblichen Veränderung werden dabei jedoch genauso ausgeblendet wie die Frage, ob Organisationen, die lernen und ihr Wissen effektiv managen, wirklich besser funktionieren.

Das Konzept der lernenden Organisation zeigt den Reiz einer auf den ersten Blick irrationalen Handlungsweise: «Handle selbst dann, wenn du der Richtigkeit, der Folgen und Nebenwirkungen deiner Handlungen nicht sicher sein kannst.» Es entstehen experimentierende Organisationen, die das Neue gegen zu schnelle Anfragen nach seiner Sinnhaftigkeit schützen. Das Konzept der lernenden Organisation vermittelt dabei die Sicherheit, auf dem richtigen Weg zu sein. Häufig werden durch diese Logik zwar nicht die angestrebten Ziele erreicht, aber als Nebeneffekt entstehen interessante Möglichkeiten. Kolumbus war mit seiner «Entdeckung» Amerikas vermutlich ganz zufrieden. Und auch der Pharmakonzern Pfizer konnte das bei seiner verzweifelten Suche nach einem Herzmittel anfallende Nebenprodukt «Viagra» ganz gut gebrauchen. Die Wahrscheinlichkeit, mit

diesem Konzept über längere Zeit am Markt zu sein, ist wohl ähnlich gross, wie die Erfolgsquote von Indianerstämmen, Jagdentscheidungen nach Riten zu treffen. Aber wie diese Riten die Indianer dazu führen, schnell und entschieden zu handeln, so motiviert das Konzept der lernenden Organisation die Unternehmen, sich vom Status quo zu trennen und auf das Abenteuer der Veränderung einzulassen.

Angesichts der wachsenden Widersprüche zerrinnen dem Management die Leitbilder förmlich zwischen den Fingern. Noch faszinierendere und noch buntere Konzepte und Methoden werden auftauchen. Deren Funktion liegt weniger in der Optimierung der Entscheidungsfindung oder Lernfähigkeit als vielmehr in der Absicherung eines höchst unsicheren und riskanten Veränderungsprozesses. Sie befreien die Organisationen aus dem Teufelskreis unsicherer Entscheidungen und leiten sie auch unter Bedingungen hoher Ungewissheit zur Erprobung neuer Organisationsformen. Wichtig erscheint mir dabei, dass das Management im Auge behält, dass diese vermeintlich rationalen Leitbilder oder Methoden eine Vielzahl blinder Flecken produzieren, die bewirken können, dass die Nebenfolgen nicht wahrgenommen werden. Diese können sich potenzieren und werden erst dann bemerkt, wenn sie sich in geballter Form als Krise zeigen.

Die Widersprüche und Paradoxien werden bleiben. Damit kommt es auf das Management von Dilemmata an, auf die Kunst, Widersprüche situationsabhängig zu managen. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, Rationalitätsmythen in Form von Leitbildern, Rezepten und Regeln einzusetzen, die die Widersprüchlichkeiten ausblenden. Es kann aber auch nützlich sein, die blinden Flecken zu thematisieren, um die Organisation zu öffnen. Die Kunst des Managements von Dilemmata besteht darin, den Wechsel zwischen Schliessungs- und Öffnungsprozessen zu organisieren. Dies bedeutet, von den Vorstellungen eines im Detail planbaren, steuerbaren und berechenbaren Wandels Abschied zu nehmen, nicht aber von der Hoffnung, gestaltend auf Organisationen einwirken zu können.

Lektüre zum Thema

Stefan Kühl
Das Regenmacher-Phänomen. Aberglauben und Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation
Campus, Frankfurt a.M.,
New York 2000