

Change Management in der Rationalitätsfalle

■ Von den alten und den neuen blinden Flecken in der Organisationsentwicklung

Blinde Flecke – nicht wenige Organisationsentwickler und Change-Berater verdienen ihr Geld damit, dass blinde Flecke zum Alltag einer jeden Organisation gehören. Weil blinde Flecke von Organisationen und ihren Mitgliedern gar nicht oder nur über Umwege selbst erkannt werden können – sonst wären es ja keine blinden Flecke – haben Organisationsentwickler einen privilegierten Zugang zu den beratenen Organisationen. Sie können immer wieder mit ihren Handwerkszeugen verblüffende Einsichten in den von ihnen beratenen Organisationen provozieren.

Aber wo liegen die blinden Flecken der Organisationsentwicklung und des Change Management selbst? Wo werden problematische Aspekte ausgeblendet, damit sich die Profis des Organisationswandels ihre Praxisdisziplin als rationale und effiziente Methode der Organisationsveränderung darstellen können? Wo sind die blinden Flecke dieser Praxisdisziplin, die selbst zu einem nicht unerheblichen Teil von den blinden Flecken in Organisationen lebt?

Wo liegen die blinden Flecken der Organisationsentwicklung und des Change Management?

Wenn man sich die Selbstzufriedenheit anschaut, mit der einige nicht unbekannte Vertreter der Organisationsentwicklung über die Zukunft der Organisationsentwicklung schreiben (Burke 1998; Schein 1998), dann kann man nur schwer den Verdacht vermeiden, dass die blinden Flecke recht zahlreich zu sein scheinen. Bei Organisationen sind

DR. STEFAN KÜHL
arbeitet als Organisationsberater und lehrt Industrie- und Arbeitssoziologie an der Universität München. Autor von «Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien». (5. Auflage, Campus Verlag, 1998). Im Frühjahr 2000 erscheint sein neues Buch «Die blinden Flecken der lernenden Organisation. Widersprüche des Organisationswandels» (Arbeitstitel).

Universität München
Institut für Soziologie
Konradstr. 6, 80801 München
Tel. (089) 2180-3220
Fax (089) 2180-2922
E-mail: sk.deo@t-online.de



jedenfalls ein selbstzufriedenes, kohärent erscheinendes Auftreten häufig ein Indiz dafür, dass viele problematische Bereiche ins «Selbst-nicht-sehbare» abgedrängt wurden.

In diesem Artikel argumentiere ich, dass sich die blinden Flecke der Organisationsentwicklung verschoben haben. Die frühe Organisationsentwicklung hat ihre Aufgabe überwiegend darin gesehen, den Wandlungsprozess von einer ehemals effizienten, aufgrund von Marktveränderungen in die Krise geratenen Organisationsform zu einer optimaleren, besser angepassten Organisationsform professionell zu begleiten. Sie stand damit ganz in der Tradition eines dominierenden Organisationsverständnisses, das davon ausging, dass es möglich ist, bestimmte rationale Organisationsformen einzurichten. Hier lag der blinde Fleck der frühen Organisationsentwicklung: Der Glaube an eine rationale Organisationsform konnte nur dadurch entstehen, dass von relativ beständigen Umweltsituationen ausgegangen wurde und die Umweltturbulenzen, die ständig drohenden Kontextveränderungen ausgeblendet wurden.

Dieses Verständnis von rationalen Organisationsformen gerät angesichts der wahrgenommenen Umweltturbulenzen immer mehr in die Krise: Mit Konzepten wie lernende Organisation, wissensbasierte Firma oder evolutionäre Unternehmung reagieren Vordenker der Organisationsentwicklung und des Change Managements darauf, dass man kaum noch so stabile Umweltbedingungen vorfindet (oder vorzufinden meint), um eine rationale, effiziente, ja vielleicht sogar optimale Organisationsarchitektur bestimmen zu können. Die Konzepte der lernenden Organisation, der wissensbasierten Firma oder der evolutionären Unternehmung definieren nicht mehr bestimmte optimale Organisationsstrukturen, sondern bestimmen nur noch rationale Prinzipien des Organisationswandels.

Und hier liegt, so meine These, der neue blinde Flecke der Organisationsentwicklung und des Change Managements: Rationale Prinzipien des Organisationswandels wie Partizipation, Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Prozess, klare Zielsetzung, permanentes Lernen können nur dadurch gebildet werden, dass die problematischen Seiten dieser Prinzipien systematisch negiert werden. Warum Partizipation, Identifizierung, klare Zielsetzungen, permanentes Lernen kritisch sind, wird von der Praxisdisziplin selbst nicht systematisch thematisiert.

■ Organisationsentwicklung: Geplanter Wandel zu einer rationalen Organisationsform

Seit den fünfziger Jahren setzte sich in Organisationen zunehmend eine Ansicht durch (vgl. Kieser 1995e: 156): Es

gibt keine allgemeingültigen Organisationsprinzipien, die unabhängig vom Umfeld Effizienz und Effektivität eines Unternehmens, eines Verbandes oder einer Verwaltungseinheit garantieren. Die Effizienz einer Organisationsstruktur, so die Einsicht, ist immer abhängig von der Zeit, der Aufgabenstellung und den Umweltsituationen, mit denen sich die Organisation konfrontiert sieht.

Angesichts dieser Einsicht in die Situationsbezogenheit und damit Vergänglichkeit von effizienten Organisationsstrukturen konnte sich die Organisationsentwicklung als die Praxisdisziplin anbieten, die den organisatorischen Anpassungsprozess an sich verändernde Umweltbedingungen begleitet. Die Organisationsentwicklung, so die vielfach wiederholte Zielbestimmung, ermöglicht einen

Im Prinzip war die Organisationsentwicklung fest in ein Rationalitätsmodell eingebunden.

«geplanten organisatorischen Wandel», um die «Wirksamkeit und Gesundheit der Organisation» zu verbessern (vgl. Staehle 1992: 1476f; Thom 1992: 1478).

Die Einsicht, dass es keine allgemeingültigen Organisationsprinzipien gibt, führte jedoch nicht dazu, dass in der frühen Organisationsentwicklung der Glaube an eine optimale Organisationsstruktur, an einen «one best way» einer Organisation aufgegeben wurde – im Gegenteil. Die frühe Organisationsentwicklung stand ganz in der Tradition des situativen Ansatzes, der in den sechziger und siebziger Jahren die Organisationsforschung dominierte. Dieser situative Ansatz trennte sich zwar von der Annahme einer allgemeingültigen effektiven Organisationsstruktur, vertrat aber die Annahme, dass sich für genau definierte Umweltsituationen und Aufgabenfeldern sehr wohl die geeignetste Organisationsstruktur bestimmen lässt.

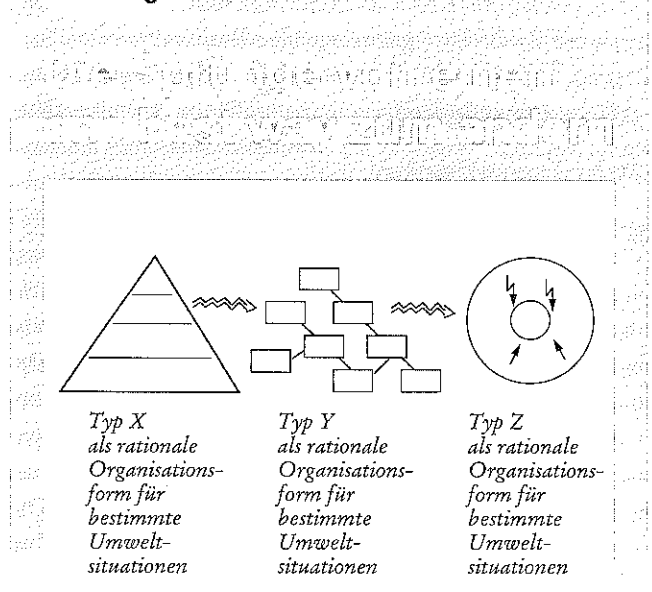
Die Organisationsentwicklung arbeitete damit lediglich mit einer ausgefilterten Variante eines «one best way» der Organisation. Im Prinzip war die Organisationsentwicklung fest in ein an Organisationsstrukturen verankertes Rationalitätsmodell eingebunden. In der synoptisch-rationalen Strategie der Organisationsentwicklung geht es darum, den Weg zu bestimmen, mit dem das Ziel einer neuen rationalen Organisationsstruktur erreicht werden kann. Nach der Identifizierung und Analyse der Probleme, die eine vorhandene Organisationsstruktur angesichts veränderter Umweltbedingungen aufweist, werden alternative Lösungen entwickelt. Die Vorteile und Nachteile dieser Lösungen werden abgewogen, und die für die Situation beste Alternative ausgewählt. (vgl. Faust et al. 1994: 76f; Kieser/Bomke 1995: 1831)

Die ausgewählte beste Alternative, so die Überzeugung, kann relativ problemlos umgesetzt werden, weil die Betroffenen an der Erarbeitung der Lösung beteiligt waren und sich der Rationalität der erarbeitenden Gesamtlösung nicht versperren können. Es herrscht die Überzeugung, dass die Menschen neue Organisationskonzepte mittragen, wenn sie nicht nur betroffen, sondern auch beteiligt sind und der Wandel zu einem neuen «optimaleren» Organisationskonzept professionell durchgeführt wird. Ein nicht unerheblicher Teil der Literatur in der Organisationsentwicklung lässt sich mit der Kurzformel «Aufklärung und Beteiligung + professioneller Organisationswandel = erfolgreiche Organisation und zufriedene Mitarbeiter» zusammenfassen.

Schon Kurt Lewin (1947), einer der geistigen Väter der Organisationsentwicklung, hat das rationalistische Programm dieser Praxisdisziplin umrissen. Der Organisationsentwicklung ginge es um die Organisation des Überganges zu einem neuen, effizienteren Gleichgewichtszustand. Dafür muss der gegenwärtige, ineffizient gewordene Organisationszustand «aufgetaut» werden, die Organisation und ihre Mitglieder zu einem neuen Zustand bewegt werden und der neuere, optimale Organisationszustand wieder «eingefroren» werden.

In dieser Logik springt die Organisation mit Hilfe der Organisationsentwicklung von einem «one best way» der Organisation zum nächsten. Die Organisationsentwicklung ermöglicht es, eine ehemals effektive, jetzt aber ineffizient gewordene Organisationsstruktur aufzutauen und eine neue effektivere Struktur wieder festzufrieren. Wenn diese Struktur aufgrund von Umweltveränderungen wiederum ineffizient wird, dann wird diese wieder aufgetaut und eine neue, besser angepasste Struktur entwickelt und festgefroren.

Abbildung 1



Das rationalistische Grundverständnis der Organisationsentwicklung drückt sich in dem Postulat der gleichzeitigen Steigerung von Effizienz und Humanität in Organisationen aus. Dieses Postulat basiert auf der Annahme, dass die Ziele der Individuen und der Organisation in Übereinstimmung gebracht werden können. Wenn eine Organisation beide Zielsetzungen gleichzeitig erreicht hat – Produktivität und Menschlichkeit – wird in der Organisationsentwicklung von einer «gesunden Organisation» gesprochen (vgl. Thom 1992: 1479)

■ **Die erste Rationalitätsfalle der Organisationsentwicklung: Glaube an eine optimale Organisationsstruktur**

Die frühe Organisationsentwicklung ist schon in den siebziger und achtziger Jahren unter starken Beschuss geraten. So wurde kritisiert, dass das Ziel einer gleichzeitigen Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Qualität des Arbeitslebens von einem harmonischen Organisationsverständnis ausgeht und die Interessengegensätze in Unternehmen verschleiert. Es wurde beklagt, dass die Organisationsentwicklung von einer Vorstellung ausgehen würde, dass sich Organisationsveränderungsprozesse rational steuern lassen, und nicht wahrgenommen wird, wie stark das Eigenleben einer Organisation ist. Es wurde bemängelt, dass die Organisationsentwicklung Wandel als einen Sonderfall definiert und nicht als organisatorischen Normalfall begreift. Darauf aufbauend wurde kritisiert, dass Wandel externen Experten – den Organisationsentwicklern, Unternehmensberatern oder Change Managern – übertragen wird, anstatt die Kompetenzen für Veränderungsprozesse auf die Mitarbeiter zu übertragen.

Diese häufig aus sehr pragmatischen und praktischen Motiven geäußerte Kritik an der Organisationsentwicklung kann auf Zweifel am grundlegenden Rationalitätsverständnis

Alles Irrationale, Problematische, Fehlerhafte wurde abgedunkelt.

der frühen Organisationsentwicklung zurückgeführt werden. Gerade aus einer systemtheoretischen Perspektive lässt sich darauf aufmerksam machen, dass sich das rationalistische Organisationsverständnis der frühen Organisationsentwicklung – genauso wie auch das Organisationsverständnis bestimmter Strömungen der Betriebswirtschaftslehre, der Ingenieurwissenschaften und der Industriesoziologie – nur deswegen halten konnte, weil man systematisch bestimmte blinde Flecke zugelassen hat. Die Vorstellung einer rationalen Organisation kann nur darüber etabliert werden, dass die unbegrenzten Möglichkeiten der

Welt systematisch ausgeblendet werden und ein stark reduziertes Verständnis von Organisation ausgebildet wird. Der Glaube an einer rationalen, optimalen Organisation ist erst dadurch möglich, dass alles Irrationale, Problematische, Fehlerhafte an diesem neuen Organisationstyp abgedunkelt wurde. Es wird ein Eindruck von Berechenbarkeit, Verlässlichkeit, Kontinuität erzeugt, der seine Herkunft daraus bezieht, dass alles Unberechenbare ausgeblendet wird (vgl. Japp 1994: 127 ff; Baecker 1997: 8).

Welt systematisch ausgeblendet werden und ein stark reduziertes Verständnis von Organisation ausgebildet wird. Der Glaube an einer rationalen, optimalen Organisation ist erst dadurch möglich, dass alles Irrationale, Problematische, Fehlerhafte an diesem neuen Organisationstyp abgedunkelt wurde. Es wird ein Eindruck von Berechenbarkeit, Verlässlichkeit, Kontinuität erzeugt, der seine Herkunft daraus bezieht, dass alles Unberechenbare ausgeblendet wird (vgl. Japp 1994: 127 ff; Baecker 1997: 8).

Wo haben jetzt die blinden Flecke der frühen Organisationsentwicklung gelegen? Mit welchen simplifizierenden Annahme hat die frühe Organisationsentwicklung gearbeitet?

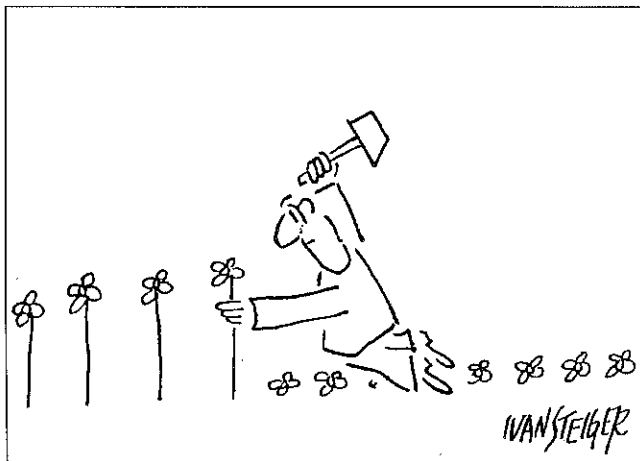
Systeme sind prinzipiell nicht vorhersehbar.

Eine erste Annahme ist gewesen, dass die Umweltbedingungen so konstant bleiben, dass es möglich ist, für diese Umweltbedingungen eine geeignete Organisationsstruktur zu definieren. Durch diese Annahme relativ konstanter Umweltbedingungen konnte der Wandel von einer Organisationsstruktur zu einer anderen als organisatorische Ausnahmesituation definiert werden, für die Organisationsentwicklungsprofis hinzugezogen werden sollten.

Die zweite Annahme ist gewesen, dass sich Organisationen wie triviale Systeme verhalten. Ein triviales System ist dadurch gekennzeichnet, dass man von einem Input in das System den ausgelösten Output voraussagen kann (vgl. Foerster 1992). Von dieser Annahme ausgehend war es möglich, dass die Organisationsentwickler dem Clienten-System bestimmte Planungssicherheiten in Bezug auf den ablaufenden Veränderungsprozess suggerieren konnten.

In der Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen in Organisationen deutet sich jetzt jedoch zunehmend ein Paradigmawechsel an. Erstens setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass man es insofern mit einer «Gegenwertschrumpfung» zu tun hat, als dass die Zeiträume, in denen man mit konstanten Umfeldbedingungen zu rechnen hat, immer geringer werden (Wiegand 1996: 1). Weil man von der Gegenwart nicht auf die Zukunft schliessen kann, kann eine Organisationsstruktur immer nur als vorläufig, vorübergehend und temporär angenommen werden. Zweitens setzt sich die Auffassung durch, dass es sich bei Organisationen um nicht-triviale Systeme handelt. Organisationen ändern sich aufgrund ihrer Erfahrungen, wobei die Lernprozesse durch die innere Struktur der Systeme bestimmt werden. Systeme sind prinzipiell nicht vorhersagbar. Ihre Leistungen können nicht einfach im voraus konstruiert, geplant und gesteuert werden (vgl. Foerster 1984: 10ff).

Hier deutet sich eine neue Sichtweise auf Unsicherheit in Organisationen an. Unsicherheit wird nicht mehr als dysfunktionaler Zustand begriffen, der durch einen neuen festgefrorenen Gleichgewichtszustand beseitigt werden muss. Es geht nicht mehr darum, Unsicherheit mit professionell gestalteten Organisationsentwicklungsprozessen aus Organisationen herauszuhalten. Statt dessen wird Unsicherheit als Voraussetzung für den Erfolg, ja sogar für die Existenz an sich von Organisationen begriffen (vgl. Crozier/ Friedberg 1977: 23). Unsicherheit, Kontingenz und Indeterminiertheit werden als Bedingung für Handeln in Organisationen – und damit auch für Organisationsveränderung begriffen.



■ Die Neukonzeption der Organisationsentwicklung: Organisationslernen und die Rationalität des Weges

Diese Kritik an einem rationalistischen Verständnis von Organisationsstrukturen ist an der Organisationsentwicklung nicht spurlos vorbeigegangen. Unter Label wie «permanentes Organisationslernen» findet eine Neubestimmung der Organisationsentwicklung statt. Die Organisationsentwicklung trennt sich zunehmend von Vorstellungen

Wandel wird als ein permanent ablaufender Prozess begriffen.

einer optimalen Organisation und löst sich damit aus der Rationalitätsfalle, in der sie in den ersten Jahrzehnten ihrer Existenz gesteckt hat. Organisatorischer Wandel wird nicht mehr als Sonderfall verstanden, sondern es wird konstatiert, dass sich Organisationen zunehmend in einem chronischen Auftauzustand befinden. Die Organisationsentwicklung löst sich von der Vorstellung, dass Veränderungsprozesse umfassend beherrschbar sind. Wandel wird nicht mehr als fest umschriebenes Problem mit einem klaren Anfang und Ende, sondern als ein permanent ablaufender Prozess begriffen (vgl. Trebesch 1998: 38).

Wenn diese Neubestimmung gelingt, scheint die Zukunft der Organisationsentwicklung rosig. Mit gewissen Stolz verweisen Organisationsentwickler darauf, dass man schon in den sechziger und siebziger Jahren Prinzipien verkündet hat, die jetzt in den Unternehmen breit akzeptiert werden (vgl. Schein 1998). Woher kommt diese Mischung aus «Wir haben es immer schon gewusst» und «Wir sind auf der Siegerstrasse» Mentalität in der Organisationsentwicklung?

Meines Erachtens hängt dies damit zusammen, dass bestimmte Prinzipien der OE, die lange Zeit lediglich als Handwerkszeuge für Transformationsprozesse betrachtet wurden, immer mehr zu zentralen Kriterien eines unternehmerischen Erfolgs aufgewertet werden. Die Zukunft der Organisationen wird zunehmend in ihrer Veränderungsfähigkeit gesehen. Die Prinzipien eines «geplanten Wandels» werden immer mehr zu strategischen «Mega-Erfolgsfaktoren» (Klimecki 1995: 1654) hochstilisiert.

Wenn Unternehmen sich selbst als lernende Organisationen, wissensbasierte Firmen oder evolutionäre Unternehmen stilisieren, dann erklären sie letztlich Prinzipien der Organisationsentwicklung, des Change Managements und des Organisationslernen als zentrale Erfolgsmerkmale ihrer Organisation. Die Handwerkszeuge der Organisationsentwicklung werden plötzlich zum zentralen Rationalitätskriterium in der Organisation erhoben. Die Implementationskonzepte, die früher noch als Instrumente zur Einführung einer optimaleren Organisationsform eingesetzt wurden, werden jetzt zum Zentralkriterium einer Organisation aufgewertet.

Die Konzepte der lernenden Organisation, der wissensbasierten Firma oder evolutionären Organisation basieren darauf, dass Rationalität dadurch erzeugt wird, dass für die Wandlungsprozesse bestimmte stabile Regeln festgelegt werden. Statt rationale Blaupausen für das Funktionieren der Organisation werden nur noch rationale Blaupausen dafür geliefert, wie Organisationen verändert werden können. Es geht nicht mehr um die rationale Regelhaftigkeit von bestimmten Organisationen, sondern um die Regelhaftigkeit der Gestaltung des Organisationswandels. Statt des «Wie produzieren wir» steht das «Wie verändern wir» als Anknüpfungspunkt für rationales Handeln der Organisation im Vordergrund. Der im Management beliebte Spruch «Wandel ist in unserem Unternehmen das einzige Stabile» beinhaltet vielleicht mehr Einsichten als man aus einer ideologiekritischen Sicht zuerst vermuten würde.

In der Sprache der Organisationspsychologie lässt sich diese Veränderung mit der Umstellung von «Single Loop Learning» auf «Double Loop Learning» beschreiben (vgl. Ar-

gyris/Schon 1978). Single Loop Learning richtet sich darauf, wie ein erzielt Ergebnis von den jeweiligen Erwartungen abweicht. Wie ein Thermostat würde die Organisation die Abweichung von einem angestrebten Zustand registrieren und den optimalen Zustand über gezielte Anpassungen gewährleisten. Beim Double Loop Learning geht es darum, nach welchen Spielregeln Lernen stattfindet. Hier werden nicht nur Abweichungen vom Sollzustand registriert und ausgeglichen, sondern das ganze System unterliegt einem Lern- und Veränderungsprozess. Das System definiert sich selbst neu, überdenkt seine eigenen Voraussetzungen und entwickelt sich selbst fort.

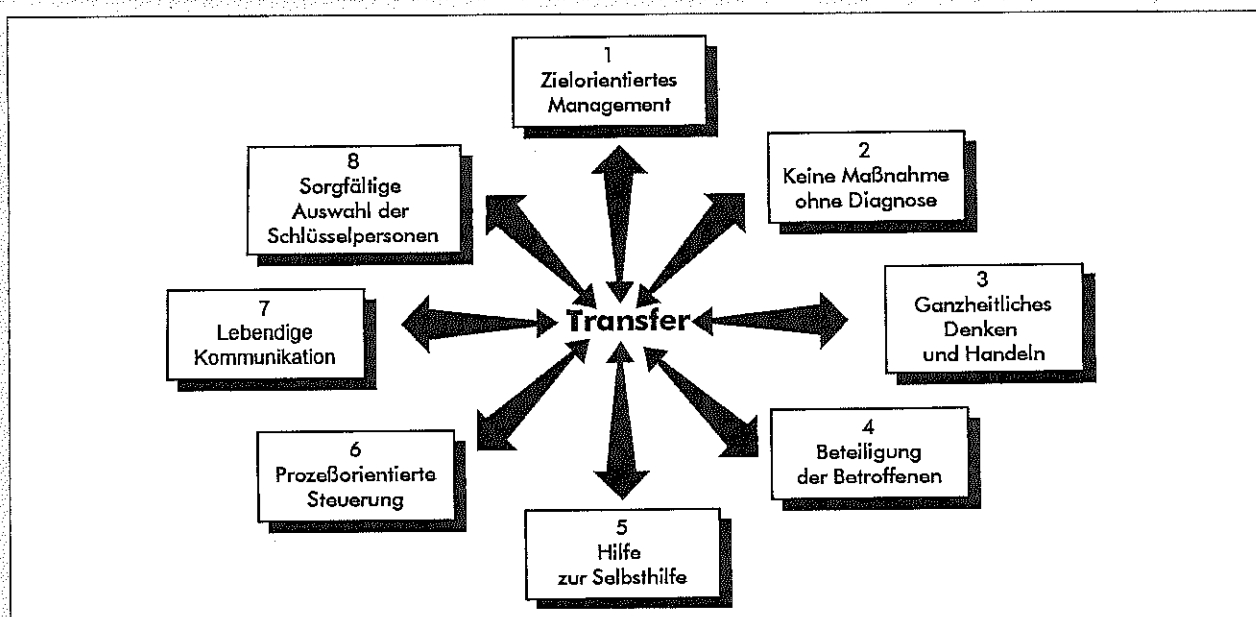
Der Versuch, den Prozess der Veränderungen erwartungssicher zu gestalten, findet seinen Ausdruck darin, dass die Art wie Veränderungsprojekte in vielen Unternehmen geplant werden, auf bestimmten festen Regeln basieren. Diese festen Regeln der Wandels finden ihren Ausdruck in «Chartas des Management von Veränderungen» (vgl. Doppler/Lautenburg 1995: 152), in «Grundgesetzen des Organisationswandels» oder in «Disziplinen des Systemdenkens und des Systemwandels» (vgl. Senge 1990). Diese «Chartas», «Grundgesetze» und «Disziplinen» richten sich nicht mehr auf die Art und Weise, wie eine Organisation beschaffen sein sollte, sondern darauf, wie der Wandel in Organisationen vonstatten gehen soll. Statt Regeln für das «Wie» der Organisation werden Vorschläge für das «Wie» des Organisationswandels geliefert.

Die Prinzipien des Wandels, die in den verschiedenen «Chartas», «Grundgesetzen» und «Disziplinen» gefordert werden, sind ähnlich. So soll das Ziel für einen Veränderungsprozess definiert werden, um den Wandlungsprozess zu einem Ergebnis zu führen. Die Mitarbeiter und die betrieblichen Interessenvertreter sollen eingebunden werden, um ihr Know-how für den Veränderungsprozess zu nutzen. Alle Beteiligten sollen sich mit dem Veränderungsprozess und damit mit dem Unternehmen identifizieren. Die Organisation soll ausreichend Ressourcen und Reserven an Personen und Material zur Verfügung stellen, damit die Organisation die Veränderungen bewältigen kann und der ganze Prozess soll als kontinuierlicher Lernprozess organisiert werden.

Es ist offensichtlich, dass diese Prinzipien ihre Wurzeln in der Organisationsentwicklung haben. In den neuen Rationalitätskonstruktionen bekommen die Prinzipien des Organisationswandels eine grundlegend neue Bedeutung. Es geht nicht mehr darum, die Prinzipien der Organisationsentwicklung dafür einzusetzen, um den Wandel von einer rationalen Organisationsform zur anderen möglichst planvoll, effektiv und zielstre-

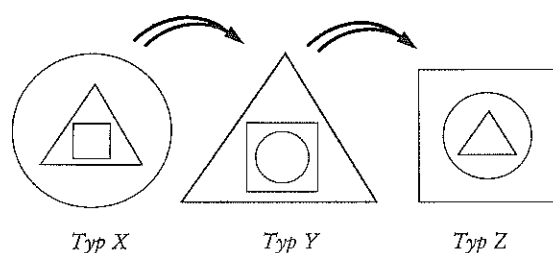
**Statt Regeln
für das «Wie»
der Organisation
werden Vorschläge
für das «Wie» des
Organisations-
wandels geliefert.**

Abbildung 2



aus: K. Doppler/Cb. Lautenburg: Charta des Managements der Veränderung (1995, S. 152)

Abbildung 1



big durchzuführen. Es geht nicht mehr primär darum, durch den «Auftau- und Gefrierprozess» den Wechsel zwischen verschiedenen rationalen Organisationsstrukturen möglichst problemlos durchzuführen. Vielmehr werden in den neuen Rationalitätskonstruktionen die Prinzipien der Organisationsentwicklung zum eigentlichen Kern der Organisation gemacht. Der Weg wird zum Ziel. Die organisatorischen «Auftau- und Gefrierregeln» stehen im Mittelpunkt und nicht mehr die Strukturen, die aufgetaut und gefroren werden.

■ Die zweite Rationalitätsfalle der Organisationsentwicklung: Glaube an rationale Prinzipien des Organisationswandels

Die Entstehung eines neuen, an Kriterien der Wandlungsfähigkeit angelegten Rationalitätsverständnis ist auf den ersten Blick verständlich. Durch die Erosion der Vorstellungen von einer rationalen Organisationsstruktur, können Veränderungsprozesse ihre Legitimität nur noch begrenzt aus der angestrebten neuen Organisationsform ziehen. Der Nimbus der Rationalität zukünftiger Organisationsformen scheint so stark angekratzt, dass das Ziel einer neuen Organisationsform alleine nicht mehr die Mittel legitimiert. Die Erfahrung über die Vergänglichkeit von Organisationsstrukturen wirkt auf die Durchsetzbarkeit von Veränderungsprozessen zurück.

Hintergrund für diese Entwicklung ist die Einsicht in Organisationen, dass es unter Bedingungen hoher Unsicherheit keine objektiven Kriterien dafür gibt, ob die neue Organisationsstruktur zum Erfolg führen wird oder nicht. Unter Bedingungen hoher Kontingenz kann es keine eindeutig bestimmte, erfolgsgarantierende Organisationsstruktur mehr geben. Es gibt immer gute Gründe, es genau an-

ders zu machen (vgl. Baecker 1997b: 11). Niemand ist in der Lage als ein quasi aussenstehender Beobachter, die Informationen so umfassend wahrzunehmen, dass er «objektiv» sagen kann, was «gut» oder «schlecht» ist (Bardmann/Franzpöter 1990: 430).

Die Gefahren dieser Erosion von an Organisationsstrukturen gebundenen Rationalitätsvorstellungen sind offensichtlich. Der Wandlungsprozess wird stark mit Unsicherheit belastet. Mit Hinweisen wie «Woher sollen wir wissen, dass dies zum Erfolg führt» oder «Ist das wirklich besser?» können beteiligte Akteure Veränderungsprozesse in hohen Unsicherheitssituationen unterlaufen. Die Problemdefinitionen, die Problemlösungen und die Umsetzung dieser Lösungen sind zunehmend mikropolitisch gefärbte Prozesse (vgl. Becker 1996: 229)

In dieser Situation findet die Suche nach neuen Quellen der Legitimation statt. Wenn die Ziele und Zwecke nicht mehr zur Legitimation der Mittel ausreichen, so die These, können die Mittel ihre Legitimität dadurch erhalten, dass sie selbst den Nimbus von Rationalität vermitteln. Die Darstellung bestimmter Vorstellungen von Wandel als rationaler, die Präsentation der lernenden Organisation als neuer «bester Weg der Organisation» sind ein organisatorischer Kniff, um die Unsicherheit in Wandlungsprozessen zu reduzieren.

Es ist eine der Grundeinsichten der Organisationsforschung, dass der Prozess des Organisierens ein kollektive Bemühung ist, Widersprüche, Mehrdeutigkeiten, Unklarheiten und Unsicherheiten zu reduzieren. Organisationen, so Scott (1986: 168) in Anschluss an James March und Herbert Simon (1976), sind Mechanismen zur «Absorption von Unsicherheit». Hierarchien, Abteilungen, Ablaufdiagramme, Arbeitszeitregelungen und Arbeitsverträge sind aus dieser Perspektive organisatorische Einrichtungen, die dazu dienen die widersprüchlichen Anforderungen aus der Umwelt für die Mitglieder der Organisation zu reduzieren. Sie ermöglichen es, dass die Organisationsmitglieder sich rational verhalten können, weil ihre Alternativen und Wahlmöglichkeiten begrenzt sind.

Der Wandlungsprozess wird stark mit Unsicherheit belastet.

Diese Einsicht der Organisationssoziologie lässt sich auf die Regelhaftigkeit bei Organisationsveränderungen übertragen. Durch die Regelhaftigkeit von Organisationswandel wird Kontingenz aus dem Veränderungsprozess genommen. Es werden Unsicherheiten, mit denen Veränderungsprozesse belastet sind, absorbiert. Der Glaube an «rationale»,

«richtige» oder «gute» Prinzipien des Organisationswandels sind genauso wie das «Machen wie Gehabt» oder das «Orientieren an dem Bewährten» Mechanismen, um Widersprüchlichkeit im Prozess des Organisationswandels zu reduzieren.

Der rationale Anschein, der durch das Konzept der lernenden Organisation und die Regelhaftigkeit von Organisationsveränderungen vermittelt wird, erzeugt den Eindruck, dass die Entscheidungen über den Weg der Veränderungen nicht aufgrund bestimmter persönlicher Interessen oder reiner Willkür getroffen werden, sondern letztlich aus den Grundprämissen für eine lernende Organisation heruntergerechnet werden. In diesem Vertrauen in die Ableitung konkreter Einzelhandlungen aus grundlegenden, durchdachten Überlegungen liegt die Beruhigungsfunktion von Rationalität. Die Vorstellung von der «lernenden Organisation» als rationale Strategie gibt den Mitgliedern der Organisation das Gefühl, «richtig» auf dem Weg zu sein.

Insofern befriedigt eine sich öffnende Organisationsentwicklung das Rationalitätsbedürfnis in vielen Organisationen. Aber neue Fragen liegen auf der Hand: Wo liegen jetzt neue Rationalitätsfallen für die Organisationsentwicklung? Wo sind die blinden Flecke einer Organisationsentwicklung, die sich vom Glauben an einen «one best way» der Organisation weitgehend gelöst hat?

Das eine zentrale Suchfeld bei der Auseinandersetzung mit den neuen Rationalitätskonzepten der Organisationsentwicklung ist, welche Bereiche im einzelnen in einer Organisation abgedunkelt werden, wenn von bestimmten stabilen, rationalen Regeln des Organisationswandels ausgegan-

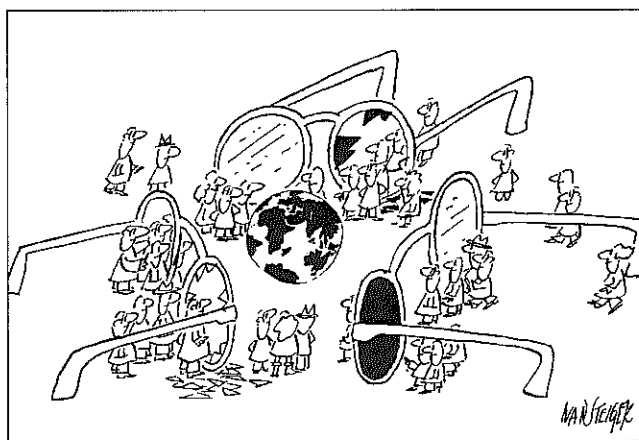
gen wird. Es geht darum zu bestimmen, welche organisatorischen Aspekte ausgeblendet werden, wenn in Organisationen «Chartas», «Grundgesetze» und «Disziplinen» des Organisationswandels propagiert werden. Es geht darum, von einer wissenschaftlichen Beobach-

tungsebene die Suggestionen der auf Effizienz- und Humanisierungspostulaten aufbauenden Regeln des Organisationswandels mit Instrumenten der Organisationsforschung auf ihre blinden Flecke hin zu überprüfen.

In der Organisationstheorie gibt es verschiedene Versuche, die «anderen Seiten» von positiv besetzten Konzeptionen wie klare Zielsetzung, Identifizierung der Mitarbeiter mit Prozessen, Partizipation, Bereitstellung von Veränderungsressourcen und permanentes Lernen herauszuarbeiten. Im

folgenden sei nur beispielhaft auf einige Prinzipien rationalen Organisationswandels verwiesen, mit denen sich die Organisationssoziologie auseinandergesetzt hat.

Betrifft Zielsetzungen: Organisationssoziologen in der Tradition von James March (1976) haben herausgearbeitet, dass es sehr wohl funktional ist, dass sich Organisationsmitglieder nie völlig auf eindeutige Zielsetzungen, präzise Ideologien und Zwecke festlegen lassen. Ein klar definiertes Ziel und eine darauf abgestimmte Unternehmenskultur hilft zwar, die Mitarbeiter auf eine gemeinsame Marschrichtung festzulegen, schränkt aber den Horizont dieser Mitarbeiter ein. Sie macht die Menschen enger und dümmer (vgl. Bruns-son 1989: 16) und erschwert kurzfristige Umorientierungen im Veränderungsprozess.



Betrifft Identifizierung: Der blinde Fleck der Forderung nach einer stärkeren Identifizierung der Mitarbeiter mit bestimmten organisatorischen Prozessen wurde von Niklas Luhmann (1995: 91ff) schon sehr früh aufgezeigt. Die Identifikation der Mitarbeiter mit bestimmten Produkten und Prozessen schränkt die Wandlungsfähigkeit der Organisation ein. Gerade die Produkte, Prozesse und Einheiten, mit denen sich die Mitarbeiter besonders stark identifizieren, sind nur besonders schwer zu verändern. Sie können häufig nur unter Inkaufnahme von starker Demotivation der betroffenen Mitarbeiter verändert werden.

Betrifft Partizipation: In der Organisationssoziologie wurde zugestanden, dass durch Partizipationsstrategien unterschiedliche Positionen, Wahrnehmungen und Auffassungen mobilisiert werden und dies für Organisationen sehr hilfreich sein kann. Das Problem ist jedoch, dass Organisationen im Prinzip darauf angewiesen sind, unterschiedliche Positionen, Wahrnehmungen und Auffassungen aus der Organisation herauszuhalten. Die Organisation ist auf die Ausblendung lokaler und begrenzter Interessen angewiesen, weil nur so das Grundprinzip der Organisation in Form von Regeln und Rollen aufrechterhalten werden kann.

Betrifft Ressourcen für organisatorische Veränderung: In der Diskussion über organisatorischen Slack wurde deutlich, dass es in Organisationen sinnvoll sein kann, Puffer und Reserven für organisatorische Innovationen bereit zu halten. Mitarbeiter, so die Überlegung, brauchen Spielräume, um neue Verfahren und Prozesse zu entdecken. Das Problem ist, dass diese Spielräume als eine Aufforderung zu einem organisatorischen Schlendrian verstanden werden können, weil das Spezifische von Spielräumen ist, das nur sehr be-

grenzt definiert werden kann, was im Rahmen dieser Spielräume passieren soll.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit bestimmten Prozessen schränkt die Wandlungsfähigkeit der Organisation ein.

Betrifft permanentes Organisationslernen: In der Diskussion über Organisationslernen wurde herausgearbeitet, dass durch einen erfolgreichen Lernprozess Strukturen besonders festgezurr werden können. Kaum etwas kann die Strukturen einer Or-

ganisation so erfolgreich verhärtet, wie das kollektive Gefühl, dass diese Strukturen das Ergebnis eines sinnvollen Lernprozesses waren. Die Strukturen, die aufgrund von erfolgreichen Lernprozessen entstanden sind, können zu einer grossen Hypothek für die Zukunft werden. Sie werden zu einer Belastung, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

■ Fazit

Es ist verständlich, wenn Organisationsentwickler angesichts einer zunehmend wichtigeren Rolle von Veränderungsmanagement ihre eigene Bedeutung in Unternehmen, Verwaltungen und Verbänden als immer wichtiger einstufen. Es befriedigt verständlicherweise, wenn die Kriterien der eigenen Praxisdisziplin immer mehr als zentrale Erfolgsfaktoren eingestuft werden.

Diese Euphorie darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch die an Wandel orientierten Rationalitätskonstruktionen brüchig sind. Unter Bedingungen hoher Ungewissheit und Kontingenz ist es nicht möglich exakt zu bestimmen, ob ein eingesetztes Prinzip des Organisationswandels für die Organisation rational oder irrational sein wird. Es lässt sich nicht im Vorfeld sagen, ob eine eindeutige Zielbestimmung, eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit einem Prozess oder eine breite Partizipation sinnvoll sein werden oder nicht.

Bestimmte, vermeintlich rationale Kriterien des Organisationswandels sind letztlich immer ein intern aufgebautes

Konstrukt, das sich nur dadurch begründen lässt, indem auf selbstgeschaffene, «Realität» gewordene Bilder von Umwelt zurückgegriffen wird (vgl. Bardmann 1994: 367). Sie können nur gebildet werden, weil aus einer erstmal unbegrenzten Anzahl von Möglichkeiten relativ willkürlich ein bestimmter Ausschnitt gebildet wird.

Trotz der Willkür können Organisationen nicht auf die Konstruktion von Rationalitäten verzichten. In der Organisation produzierte Rationalitätskonstruktionen dienen als Entscheidungsprämissen für das Handeln in Organisationen. Sie liefern die Orientierungspunkte für das Verhalten von Organisationsmitgliedern. Sie machen Organisationen erst entscheidungsfähig.

Insofern wird es eine Aufgabe der Organisationsentwicklung sein, an den Rationalitätskonstruktionen – man kann auch Rationalitätsmythen – der Organisationen mitzustricken. Da die Rationalitätskonstruktionen in Organisationen immer stärker Regeln des Veränderungsmanagement integrieren, wird es sicherlich ein attraktives Zubrot für Organisationsentwickler sein, dass sie in den Unternehmen die Schlüssigkeit dieser Regeln des Veränderungsmanagement predigen.

Für eine aber auch theoretisch ambitionierte Praxisdisziplin wie die Organisationsentwicklung muss es jedoch auch wichtig sein, die eigene Teilnahme an der Konstruktion bestimmter neuer Rationalitätsmythen wahrzunehmen. Es ist sicherlich nicht verwerflich, «Chartas» und «Disziplinen» des Change Managements zu verkünden oder Konzepte wie die lernende Organisation zu propagieren. Man sollte sich bloss bewusst sein, dass es sich um ähnliche (und ähnlich vergängliche) Rationalitätskonstruktionen wie Taylorismus, Lean Management und Business Process Reengineering handelt und nicht um allgemeingültige Regeln des Veränderungsmanagement. ■

Auch die an Wandel orientierten Rationalitätskonstruktionen sind brüchig.

Literatur

- Argyris, Chris; Donald Schon (1978): *Organizational Learning*. London: Addison-Wesley.
- Baecker, Dirk (1997): *Das Handwerk des Unternehmers. Überlegungen zur Unternehmergebung*. Witten: unveröff. Ms.
- Bardmann, Theodor M. (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt a.M.: Subkamp.

Becker, Albrecht (1996): *Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse. Ein strukturtheoretisches Konzept.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization.* Chichester: John Wiley and Sons.

Burke, W. Warner (1998): *Die neue Agenda für Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung, H. 3/1998, S. 50-64.*

Crozier, M.; E. Friedberg (1977): *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective.* Paris: Seuil.

Doppler, Klaus; Christoph Lauterburg (1995): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten.* Frankfurt a.M.; New York: Campus.

Faust, Michael et al. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik.* München; Merzig: Rainer Hampp.

Foerster, Heinz von (1984): *Principles of Self-Organization in a Socio-Managerial Context.* In: Ulbrich, Hans; Gilbert J.B. Probst (Hg.): *Self-Organization and Management of Social Systems: Insights, Promises, Doubts, and Questions.* Berlin, S. 2-24.

Foerster, Heinz von (1992): *Entdecken oder Erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen.* In: Foerster, Heinz von (Hg.): *Einführung in den Konstruktivismus.* München: Piper, S. 41-88.

Japp, Klaus P. (1994): *Verwaltung und Rationalität.* In: Dammann, Klaus et al. (Hg.): *Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema.* Opladen: WDV, S. 126-141.

Kieser, Alfred (1995): *Der Situative Ansatz.* In: Kieser, Alfred (Hg.): *Organisationstheorien.* 2. Aufl. Stuttgart; Köln; Berlin: Kohlhammer, S. 155-184.

Kieser, Alfred; Paul Bomke (1995): *Führung bei Restrukturierung.* In: Kieser, Alfred; Gerhard Reber; Rolf Wunderer (Hg.): *Handwörterbuch der Führung.* 2. erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1829-1843.

Klimecki, Rüdiger (1995): *Organisationsentwicklung und Führung.* In: Kieser, Alfred (Hg.): *Handwörterbuch der Führung.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1652-1664.

Lewin, Kurt (1947): *Frontiers in Group Dynamics.* In: *Human Relations, Jg. 1, S. 5-41.*

Luhmann, Niklas (1995): *Funktionen und Folgen formaler Organisation.* 4. Aufl. Berlin: Duncker & Humboldt.

March, James G. (1976): *The Technology of Foolishness.* In: March, James G.; Johan P. Olsen (Hg.): *Ambiguity and Choice in Organizations.* Bergen: Universitetsforlaget, S. 69-81.

March, James G.; Herbert A. Simon (1976): *Organizations.* New York: John Wiley & Sons.

Schein, Edgar H. (1998): *Organisationsentwicklung und die Organisation der Zukunft.* In: *Organisationsentwicklung, H. 3/1998, S. 40-49.*

Scott, W. Richard (1986): *Grundlagen der Organisationstheorie.* Frankfurt a.M.; New York: Campus.

Senge, P.M. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.* New York: Doubleday.

Staeble, Wolfgang H. (1992): *Organisationsentwicklung.* In: Gaugler, Eduard; Wolfgang Weber (Hg.): *Handwörterbuch des Personalwesens.* Stuttgart: Poeschel, S. 1476-1488.

Thom, Norbert (1992): *Organisationsentwicklung.* In: Frese, Erich (1992): *Handwörterbuch der Organisation.* Stuttgart: Poeschel, S. 1477-1491.

Trebesch, Karsten (1998): *Forum: Die Entwicklung der Organisationsentwicklung.* In: *Organisationsentwicklung, H. 3/1998, S. 37-39.*

Wiegand, Martin (1996): *Prozesse Organisationalen Lernens.* Wiesbaden: Gabler.

Kommunikation und Kultur als Ressourcen der Unbestimmtheit

Wenn ich Karsten Trebeschs Einladung folge und zu diesem Forum über die Entwicklung der Organisationsentwicklung einen Kommentar beisteuere, so muss ich zunächst gestehen, dass ich dies nicht als Mitglied der Szene und ohne eigene Erfahrungen mit einem Organisationsentwicklungsprojekt tue. Mein Kommentar stützt sich auf soziologische und organisationstheoretische Ressourcen und auf eine Reihe von Erfahrungen in workshops zur Beratung der Berater.

Mein Interesse an diesem Forum ergibt sich zum einen daraus, dass die OE als Theorie und Praxis ein Teil des Gegenstandes ist, den ich als Organisationssoziologe erforsche, und zum anderen daraus, dass meine eigene theoretische Grundlage, die Systemtheorie, immer wieder überraschende Ähnlichkeiten mit den Reflexionsgewohnheiten der systemischen Beratung aufweist.

Die systemische Beratung ist in meinen Augen ein wesentlicher Bestandteil der Beratungspraxis, die unter dem Namen «Organisationsentwicklung» bekannt geworden ist. Ich weiss, dass das eine nicht auf das andere reduziert werden kann. Immerhin rekurriert die OE auf ein Verständnis von Gruppendynamik, das sich in der Zuschneidung des Gegenstandes (die «Gruppe») sachliche Freiheiten herausnimmt, die man weder als Systemiker noch als Soziologe nachvollziehen kann. In diesen sachlichen Freiheiten stecken die Emanzipationsimpulse der Organisationsentwicklungsszene, die normativ, gegen jedes bessere Wissen, darauf setzen, dass eine in Interaktionen unter Anwesenden ausgehandelte Problemsicht die Situation überdauern kann, in der sie ausgehandelt wurde. Dem externen Beobachter fällt auf, dass dabei die Spezifik der Situation, in der die

DR. DIRK BAECKER

ist Professor an der Universität

Witten/Herdecke, Fakultät für

Wirtschaftswissenschaft



Universität Witten/Herdecke,
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Alfred-Herrhausen-Str. 50
58448 Witten
Tel. (02302) 926-558
E-Mail: dbaecker@compuserve.com