

ZUR HEIMLICHEN NÜTZLICHKEIT VON MANAGEMENTKONZEPTEN

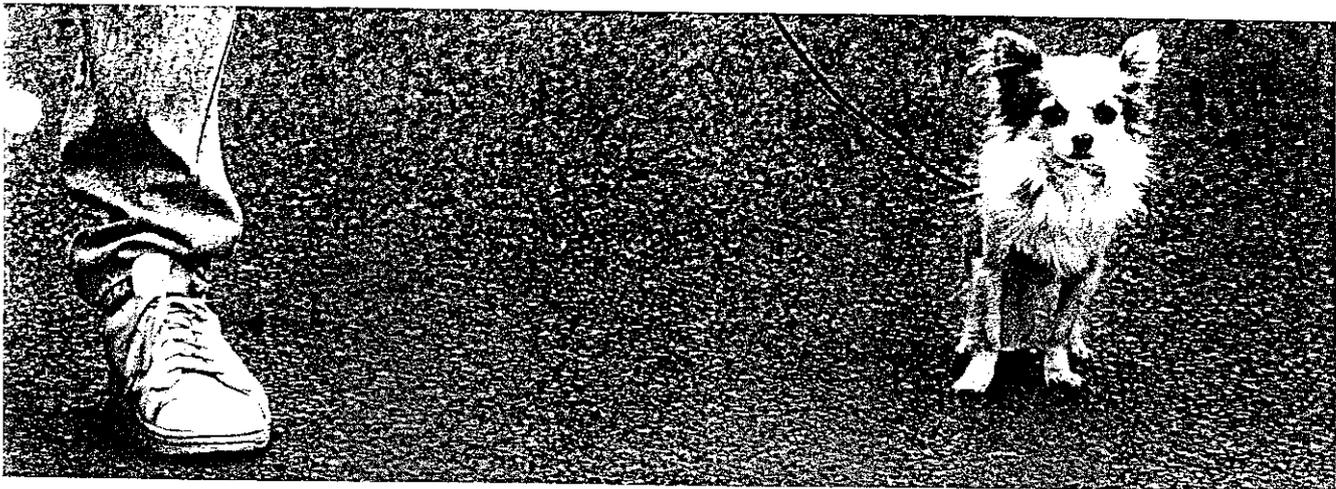
von
Stefan Kühl

Immer neue Managementrezepte versprechen den schnellen Erfolg. Die Lebensdauer der Moden und Methoden wird immer kürzer, der Markt für Erfolgstratgeber ist nicht mehr überschaubar. Viele Redesignprogramme schlugen fehl, weil sie wichtige Aspekte der Unternehmenswirklichkeit ausblenden. Stefan Kühl zeigt, warum Managementkonzepte blind machen, weswegen dies sinnvoll ist und welche heimlichen Tricks lernende Organisationen zum Management von Komplexität nutzen.

Die Ermüdungserscheinungen, die man bei vielen Managern in bezug auf Lean Management und Business Process Reengineering beobachten kann, sind sicherlich Ausdruck einer zunehmenden Skepsis gegenüber Organisationsmoden, die in immer kürzeren Zyklen über sie hineinbrechen.

KRISE DER MANAGEMENTKONZEPTTE

Managementkonzepte, die Unternehmen mit konkreten Vorschlägen für Organisationsformen bedienen, geraten zunehmend in die Krise. Kaum haben Business Process Reengineering und Lean Management erste erkennbare Spuren in europäischen Unternehmen hinterlassen, kommen schon ernsthafte Zweifel auf: Haben verschlankte Unternehmen genug organisatorische Reserven, um den Anpassungsanforderungen an sich ständig wechselnden Umweltbedingungen gerecht zu werden, oder ist mit dem Abbau organisatorischer Fettpolster auch das Potential für Innovationen verlorengegangen? Schafft das Neudenken und Neuplanen von Organisationen «von Grund auf», wie es das Business Process Reengineering vorsieht, nur einen neuen stabilen organisatorischen Zustand, der mit neuen Veränderungen der Umweltbedingungen ein Hemmschuh wird?



Die Ermüdungserscheinungen, die man bei vielen Managerinnen und Managern in bezug auf Lean Management und Business Process Reengineering beobachten kann, sind sicherlich Ausdruck einer zunehmenden Skepsis gegenüber Organisationsmoden, die in immer kürzeren Zyklen über sie hineinbrechen. Darüber hinaus steht die wachsende Kritik an Lean Management und Business Process Reengineering, aber auch für eine Krise der Managementkonzepte, die konkret eine neue Form der Organisation von Unternehmen vorschlagen. Die neuen «one best ways», die Vertreterinnen und Vertre-

Die neuen «one best ways», die Vertreterinnen und Vertreter von Lean Management und Business Process Reengineering in die Unternehmen zu drücken versuchen, werden immer seltener akzeptiert.

ter von Lean Management und Business Process Reengineering in die Unternehmen zu drücken versuchen, werden immer seltener akzeptiert. Die Zweifel werden lauter, ob es überhaupt noch möglich ist, genaue Kriterien für die effizienteste und angepasste Form der Organisation zu formulieren.

Selbst Wissenschaftler und Manager, die sich vor einigen Jahren noch für Business Process Reengineering oder Lean Management stark gemacht haben, setzen sich jetzt für Unternehmensformen ein, die so flexibel, anpassungs- und wandlungsfähig sind, dass es kaum noch möglich ist, genau zu bestimmen, was das Spezifische dieser Unternehmen ausmacht. Die Konzepte der lernenden Organisation, der vitalen, wandlungsfähigen Firma und des evolutionären Unternehmens lösen als Zielvorstellung zunehmend die noch relativ statischen Managementkonzepte der späten achtziger und frühen neunziger Jahre ab. Nach der Idealisierung der bürokratisch-tayloristischen Organisation, der Propagierung prozessorientierter verschlankter Unternehmen haben wir es jetzt mit einem weiteren Wechsel zu tun, in dem kaum noch konkrete Vorschläge über die Form der Organisation gemacht werden. Was bedeutet diese Entwicklung? Was steckt dahinter?

DAS ENDE DES TRAUMS VOM RATIONALEN HANDELN IN ORGANISATIONEN

Genauso wie die bürokratischen Unternehmen der Massenfertigung wurden zu Beginn der neunziger Jahre die prozessorientierten, verschlankten Unternehmen als die richtige, weil effizienteste Form der Organisation präsentiert. Wenn Verfechter des Lean Management, des Business Process Reengineering oder auch des modularen, segmentierten Unternehmens beachtliche Kosteneinsparungen, Umsatzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen versprachen, dann propagierten sie häufig neue Varianten der «einen, besten Form der Organisation».

Mit den weitgehend ruhiggestellten Vertretern tayloristisch-bürokratischer Unternehmensstrukturen hatten die Managementgurus der späten 80er und



Auch die Vertreter der neuen Managementkonzepte Lean Management und Business Process Reengineering träumten häufig noch den Traum vom rationalen Handeln in Organisationen.

frühen 90er Jahre die Gewissheit gemein, dass es möglich ist, für eine bestimmte Marktsituation die optimale Organisationsform zu finden. Auch die Vertreter der neuen Managementkonzepte Lean Management und Business Process Reengineering träumten häufig noch den Traum vom rationalen Handeln in Organisationen: Sie präsentierten die Verschlinkung von Unternehmen, die Einführung von dezentralen Modulen in der Produktion oder die Ausrichtung auf Geschäftsprozesse als intentional, folgerichtig und optimierend. Bei einer Entscheidung für Lean Management und Business Process

Reengineering prüfte man verschiedene Alternativen und erwoگ die Folgen bei der Einführung einer neuen Organisationsform. Basierend auf diesen Überlegungen, so die Vorstellung, wurde dann die Entscheidung für die neue, effektivere Organisationsform getroffen. Aus einer Idee, der Abwägung von Alternativen und der Analyse der Folgen ergab sich eine vermeintlich rationale Entscheidung für Lean Management oder Business Process Reengineering.

Manager und Wissenschaftler haben zunehmend den Glauben aufgeben, dass sich die rationale Form der Organisation von Unternehmen finden lässt.

Man könnte die Tatsache, dass Lean Management und Business Process Reengineering in nur wenigen Jahren fast alles von ihrem ursprünglichen Glanz verloren haben, auf inhärente Probleme dieser Konzepte zurückführen. Es gäbe vermutlich genügend solcher Probleme, die man bei genauer Analyse finden könnte. Aber es gibt für die Vertreter von Lean Management und Business Process Reengineering auch das Problem, dass die klassischen Vorstellungen von rationalen, optimalen Organisationsformen immer weniger dem Zeitgeist entsprechen: Manager und Wissenschaftler haben zunehmend den Glauben aufgeben, dass sich die rationale Form der Organisation von Unternehmen finden lässt. Die Rationalität organisatorischen Handelns zerrinnt den Managern immer mehr zwischen den Fingern: Immer grösser werden die Zweifel, ob Menschen überhaupt in der Lage sind, die eigenen Entscheidungsprämissen zu erkennen, alle Handlungsalternativen zu einer Entscheidung zu überschauen und alle Handlungsfolgen einer Entscheidung abzuschätzen. Es setzt sich zunehmend die Überzeugung durch, dass in einem Unternehmen nicht nur das eine Ziel der Gewinnmaximierung existiert, sondern die Organisationsmitglieder über verschiedene, häufig gegenläufige Interessen und Ziele verfügen. Nicht einmal auf eine gemeinsame Deutung der Welt können sich die Organisationsmitglieder einigen. Der Entscheidungsprozess in Unternehmen, so die Schlussfolgerung, könne aufgrund der verschiedenen Wahrnehmungen und Interessen der Organisationsmitglieder sowie der begrenzten Möglichkeiten, alle Handlungsalternativen, Handlungskonsequenzen und Entscheidungsprämissen zu übersehen, gar nicht bestimmten Regeln rationalen Handelns folgen.



Die Krise klassischer Rationalitätsvorstellungen kommt für die Unternehmen in einem äusserst ungünstigen Moment: Viele Mitarbeiter fühlen sich durch ein Zuviel an Unklarheit, an Unsicherheit und an Chaos bedroht.



AUSGERECHNET JETZT... WARUM BRAUCHT EINE ORGANISATION RATIONALITÄT?

Die Krise klassischer Rationalitätsvorstellungen kommt für die Unternehmen in einem äusserst ungünstigen Moment: Viele Mitarbeiter fühlen sich durch ein Zuviel an Unklarheit, an Unsicherheit und an Chaos bedroht. Es entsteht bei immer mehr Mitarbeitern der Eindruck, dass niemand mehr genau weiss,

Die Kunst im Unternehmen besteht heutzutage darin, diese Unsicherheit auf ein erträgliches Mass zu reduzieren.

Rationalität ist dabei eine der geschicktesten Formen der organisierten Selbstberuhigung der Unternehmen.

Zur Selbstberuhigung ist es dabei nicht notwendig, dass die Unternehmen nach irgendwelchen weltlichen oder überweltlichen objektiven Kriterien rational handeln.

In letzter Konsequenz ist Rationalität eine Art «positives Denken» von Unternehmen. Man redet sich ein, dass man Kraft hat, etwas Bestimmtes zu tun, und alleine das Einreden führt dazu, dass man die Kraft entwickelt.

was die Organisation genau macht, wie sie es macht und wer wofür zuständig ist. Die Kunst im Unternehmen besteht heutzutage darin, diese Unsicherheit auf ein erträgliches Mass zu reduzieren, dass auch gehandelt werden kann, wenn die Komplexität der Umwelt sehr hoch ist. Wenn das Modell der Wirklichkeit einer Firma nicht so komplex sein soll, dass es sie paralyisiert, dann muss die Organisation Vereinfachungen ihrer Reaktionen entwickeln. Und hier könnte eigentlich Rationalität in gewisser Weise als rettender Engel ins Spiel kommen.

Rationalität ist ein zentraler organisatorischer Kniff, um Unsicherheit, Unklarheit und Chaos zu reduzieren. Weil Organisationen Unruhe fürchten, müssen sie sich durch Verweis auf die Rationalität, Vernunftmässigkeit und logische Konsistenz ihres Handelns beruhigen. Rationalität ist dabei eine der geschicktesten Formen der organisierten Selbstberuhigung der Unternehmen. Sie vermittelt den Eindruck, dass man Entscheidungen nicht aufgrund einer bestimmten, willkürlichen, mikropolitischen Lage trifft, sondern sie letztlich aus bestimmten Grundprämissen ableitet. Genau in diesem Vertrauen in die Deduzierbarkeit liegt die Beruhigungsfunktion von Rationalität. Rationalität gibt dem Unternehmen die Gewissheit, auf dem richtigen Weg zu sein, und hilft, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine bestimmte Strategie einzuschwören, in dem sie diese und nur diese Strategie als einleuchtend erscheinen lässt.

Zur Selbstberuhigung ist es dabei nicht notwendig, dass die Unternehmen nach irgendwelchen weltlichen oder überweltlichen objektiven Kriterien rational handeln. Schon allein die vielen rationalen Fassaden des betrieblichen Geschehens entfalten die notwendige stabilisierende und koordinierende Kraft, die Unternehmen benötigen. Um sich zu beruhigen, reicht es aus, dass die Organisation selbst davon überzeugt ist, dass sie rational handelt: Wirtschaftlichkeitsanalysen müssen, um Handlungen zu ermöglichen, nicht alle relevanten Kriterien berücksichtigen – das ginge vermutlich auch gar nicht –, sondern sie müssen nur so überzeugend formuliert sein, dass sie für oder gegen eine bestimmte Investitionsentscheidung sprechen. Eine Gewinnrechnung des deutschen Ablegers eines internationalen Grossunternehmens muss natürlich nicht die Unternehmenslage dieses Ablegers widerspiegeln, sondern das Grossunternehmen muss nur nach aussen die Gewinne als «rational», «objektiv» und «berechnet» präsentieren, um dann die Überschüsse des Unternehmens in Niedrigsteuerländern als Gewinn anfallen lassen zu können. In letzter Konsequenz ist Rationalität eine Art «positives Denken» von Unternehmen. Man redet sich ein, dass man Kraft hat, etwas Bestimmtes zu tun, und alleine das Einreden führt dazu, dass man die Kraft entwickelt.

Wenn Rationalität eine geschickte Form der Unsicherheitsabsorption in Unternehmen ist, leuchtet relativ schnell ein, welche Probleme von den momentan so begehrten Innovationen und Organisationsveränderungen ausgehen. Denn Innovation und Organisationswandel sind letztlich nichts anderes als die Produktion von Unsicherheit: Man weiss nicht, ob sich ein neues Produkt verkaufen wird. Man zweifelt, ob die Mitarbeiter beim Wandlungsprozess mitziehen. Man kann noch nicht mal bestimmen, ob eine bestimmte Massnahme überhaupt Erfolg haben wird. Organisationen, die versuchen, ihre Unsicherheit auf ein beherrschbares Mass zu reduzieren – so die Beobachtung des Bielefelder Systemtheoretikers Niklas Luhmann –, wären eigent-



lich töricht, wenn sie auf Innovation und Wandel setzten. Statt Unsicherheit zu reduzieren, würden sie Unsicherheit aufbauen.

Eine prekäre Situation für Unternehmen zeichnet sich ab: Innovationen und Organisationswandel bedeuten eine grosse Verunsicherung für Organisationen. Aber gerade die klassischen Vorstellungen von Rationalität, die Unternehmen dazu gedient haben, Unsicherheiten zu absorbieren und auch bei hoher Komplexität handlungsfähig zu bleiben, steckt in einer grossen Krise. Mit der Vorstellung von dem einen, besten Weg der Organisation verschwindet

auch eine relativ problemlose organisationsinterne und -externe Legitimierbarkeit von Lösungen durch scheinbare Alternativlosigkeit. Eine brisante Situation entsteht: Auf der einen Seite brauchen Organisationen dringend Rationalität, um mit den durch Veränderungsanforderungen entstehenden Unsicherheiten umzugehen. Auf der anderen Seite brechen ihnen durch die organisatorischen Veränderungen die vertrauten Mechanismen weg, mit denen sie bisher den Anschein von Rationalität aufrechterhalten haben. Die neuen Organisationsformen untergraben noch weiter die Vorstellungen von Rationalität in Organisationen.

VERSUCH ZUR RETTUNG DER RATIONALITÄT

Was können Unternehmen angesichts dieser Situation tun? Eine naheliegende Möglichkeit wäre, von Rationalitätsvorstellungen ganz Abschied zu nehmen. Das Unternehmen würde darauf verzichten, über Vorstellungen von Rationalität den Verständigungsaufwand im Unternehmen zu reduzieren. Aber der völlige Verzicht auf die Reduzierung von Verständigungsaufwand wäre verheerend. Die Organisation würde an der eigenen übermächtigen Komplexität zugrunde gehen.

Deswegen bräuchte ein Unternehmen, das auf Rationalität und «Stabilisierungsinstrumente» weitgehend verzichtet, andere Mechanismen, um die eigene Unsicherheit, die eigene Komplexität zu reduzieren. Es müssten sogenannte funktionale Äquivalente zur Rationalität von Unternehmen eingesetzt werden, mit denen ebenfalls Unsicherheit reduziert werden könnte. Davon gibt es in Unternehmen eine ganze Menge: Als eine Möglichkeit könnte

die Organisation eine starke Unternehmensideologie, eine starke Unternehmenskultur nach innen und nach aussen kommunizieren: «Wir haben die modernsten Maschinen», «Wir sind ein kooperativ geführtes Familienunternehmen». Eine andere Möglichkeit wäre, die Mitarbeiter dazu anzuhalten, sich mit den Produkten der Firma zu identifizieren: «Unsere Fertigbackmischung ist die beste»; «Niemand stellt buntere Blumenvasen her als wir». Eine dritte Möglichkeit wäre, dass die Organisation eine starke Führungspersönlichkeit aufbaut, die das volle Vertrauen der Mitarbeiter genießt: «Unsere Chefin ist so dynamisch und kompetent, dass wir ihr voller Vertrauen folgen können.» Eine vierte Möglichkeit wäre die Einbindung in einen regionalen Kontext: «Weil wir alle Thüringer sind, halten wir zusammen und vertrauen höchstens noch den Sachsen, aber auch diesen nicht völlig.»

Bedauerlicherweise bringen diese verschiedenen Mechanismen der Unsicherheitsabsorption für die Organisation schwerwiegende Nachteile mit sich. Eine starke Unternehmensideologie und eine ausgeprägte Unternehmenskultur hilft zwar Unsicherheit zu reduzieren, weil es die Handlungsmöglichkeiten beschränkt, aber es reduziert die Spannweite für das, was im Rah-



Es müssten sogenannte funktionale Äquivalente zur Rationalität von Unternehmen eingesetzt werden, mit denen ebenfalls Unsicherheit reduziert werden könnte.

Nachteil all dieser Instrumente zur Unsicherheitsabsorption – Unternehmenskultur, Identifizierung mit Produkten, starke Führungspersönlichkeit und regionale Bindung – ist, dass sie nicht die gleiche Abstraktionsleistung erbringen wie das Konzept der Rationalität.

Wegen der spezifischen Vorzüge der Rationalität als «Unsicherheitsabsorber» sind Unternehmen darauf angewiesen.

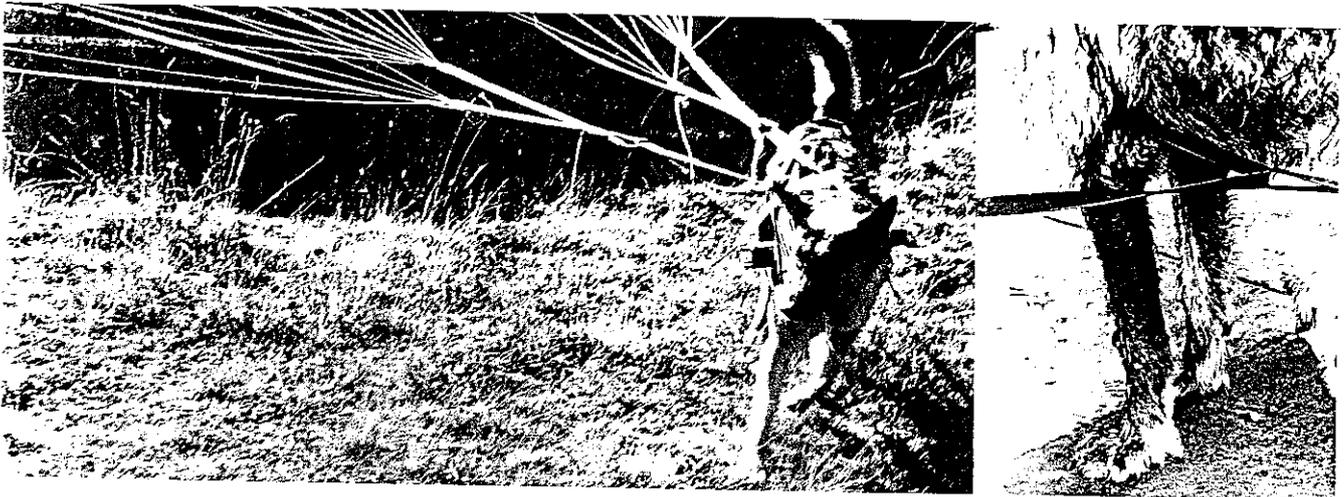
Formen von Rationalität zu entwickeln, die die Krisenerscheinungen traditioneller Rationalitätsvorstellungen in Organisationen aufheben.

men der Organisation möglich ist: Ein Unternehmen, das sich den kooperativen Anstrich eines Familienunternehmens gibt, kann nur schwerlich in Krisenzeiten Mitarbeiter entlassen. Ein ähnliches Problem entsteht, wenn sich die Mitarbeiter zu sehr mit dem Produkt des Unternehmens identifizieren. Die Organisation verliert an Elastizität: Was geschieht, wenn man statt dem Backpulver, mit dem sich alle Mitarbeiter identifiziert haben, plötzlich Puderzucker hergestellt werden muss? Man kann sich die Identitätskrisen der Mitarbeiter vorstellen. Auch die Reduzierung von Unsicherheit über die Identifizierung mit einer starken Führungspersönlichkeit ist riskant, weil das Unternehmen mit dem Verschwinden dieser Unternehmerpersönlichkeit massiv bedroht wäre: Was passiert, wenn die Person, die für alle der Garant von Effizienz und Menschenfreundlichkeit gewesen ist, plötzlich die Firma wechselt? Ähnlich auch die Unflexibilität bei Unsicherheitsreduzierung über regionale Bindungen: Was passiert wenn plötzlich die Thüringer mit Personen aus anderen Bundesländern kooperieren müssen?

Nachteil all dieser Instrumente zur Unsicherheitsabsorption – Unternehmenskultur, Identifizierung mit Produkten, starke Führungspersönlichkeit und regionale Bindung – ist, dass sie nicht die gleiche Abstraktionsleistung erbringen wie das Konzept der Rationalität. Die Stärke der rationalen Organisationsform ist, dass sie eine Unsicherheitsabsorption leistet, ohne jedoch bestimmte Verhaltensweisen letztendlich festzuschreiben: Mit dem Verweis auf rationales Handeln kann in einer Unternehmenskrise relativ problemlos eine neue Unternehmensstrategie legitimiert werden.

LERNENDE ORGANISATIONEN VERSCHIEBEN DEN RATIONALITÄTSFOKUS

Wegen der spezifischen Vorzüge der Rationalität als «Unsicherheitsabsorber» – so meine These – sind Unternehmen darauf angewiesen. Formen von



Rationalität zu entwickeln, die die Krisenerscheinungen traditioneller Rationalitätsvorstellungen in Organisationen aufheben. «Lernende Organisation», «vitaler Unternehmen», «evolutionäre Firma» sind Labels, unter denen versucht wird, neue Vorstellungen von Rationalität in Organisationen zu propagieren: Die lernende Organisation soll in der Lage sein, sich kontinuierlich und flexibel an eine sich verändernde Umwelt anzupassen. Die lernende Organisation soll ein Ort sein, wo Menschen kontinuierlich ihre Fähigkeiten erweitern, um die Ergebnisse zu erreichen, die sie wirklich anstreben, wo

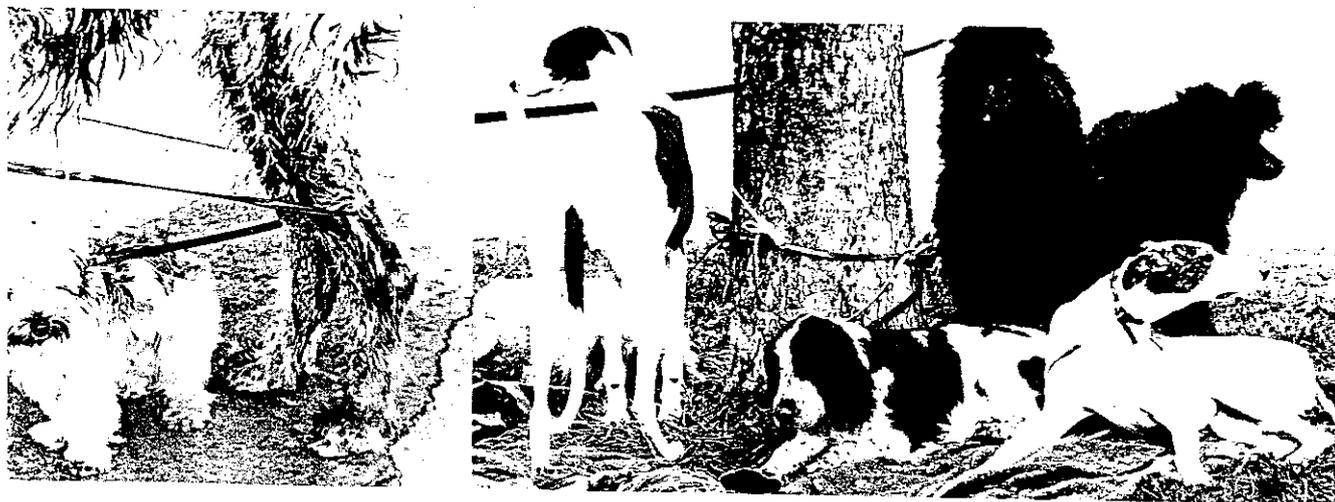
Der Kunstgriff, der im Fall der lernenden Organisation benutzt wird, ist, dass keine Regeln mehr für das rationale Abwickeln des Alltagsgeschäfts aufgestellt werden, sondern für die rationale Gestaltung von Lern- und Wandlungsprozessen.

Die vom Management-Guru Peter Senge fast willkürlich gewählten fünf Disziplinen der lernenden Organisation erfüllen genau diese Funktion. Sie sollen den Blick verschieben von der Regelhaftigkeit in Organisationen hin zu der Regelhaftigkeit von Organisationsveränderungen.

neue, sich erweiternde Muster des Denkens gefördert werden, wo gemeinschaftliche Wünsche frei werden und wo Menschen kontinuierlich lernen, wie man miteinander lernt.

Die Punkte, an denen sich die Definitionen von Rationalität festmachen, verschieben sich: In der klassischen Rationalitätsvorstellung wurde davon ausgegangen, dass die durchdachte Regelhaftigkeit von Entscheidungs- und Produktionsprozessen zur Rationalität von Entscheidungen führt. Genau diese Regelhaftigkeit von auf Organisationen bezogenen Entscheidungsprozessen bricht zusammen. Formale Organisationen, die Definition von Regeln und als Verhaltenserwartungen begreifbare Handlungsstrukturen in Organisationen lassen sich nur noch schwerlich als rational präsentieren.

Der Kunstgriff, der im Fall der lernenden Organisation benutzt wird, ist, dass keine Regeln mehr für das rationale Abwickeln des Alltagsgeschäfts aufgestellt werden, sondern für die rationale Gestaltung von Lern- und Wandlungsprozessen. Die Begriffe der lernenden Organisation, des vitalen Unternehmens, dienen als Metaphern, um die Prozesse zu bezeichnen, mit denen Organisationen unter wechselnden Umweltbedingungen ihr Überleben sicherstellen. Die Kriterien für Rationalität verschieben sich von der Ebene der Organisation auf die der Organisationsgestaltung. Es gibt keine rationalen «Blaupausen» mehr für das Funktionieren der Organisation, sondern nur noch rationale «Blaupausen» dafür, wie Organisationen verändert werden können. Es geht nicht mehr um die rationale Regelhaftigkeit von bestimmten Organisationen, sondern um die Regelhaftigkeit der Gestaltung von Organisationswandel. Statt des «Wie produzieren wir?» steht das «Wie verändern wir?» als Anknüpfungspunkt für rationales Handeln der Organisation im Vordergrund. Die vom Management-Guru Peter Senge fast willkürlich gewählten fünf Disziplinen der lernenden Organisation – Systemdenken, Mentale Modelle, Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung, gemeinsame Vision sowie Team-Lernen – erfüllen genau diese Funktion. Sie sollen den Blick verschieben von der Regelhaftigkeit in Organisationen hin zu der Regelhaftigkeit von Organisationsveränderungen.



DIE MERKSÄTZE DES ORGANISATIONSLERNENS

Diese Verschiebung des Rationalitätsfokus von den besten rationalen Formen der Organisation auf die Lern- und Veränderungsprozesse in Unternehmen findet darin Ausdruck, dass sich die Rezeptierungen in Unternehmen grundlegend ändern. Während Rezepte für die konkrete Gestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation zunehmend auf Ablehnung in Unternehmen stossen, gewinnen Merksätze des Organisationslernens an Attraktivität: «Probleme

heute beruhen auf den Lösungen von gestern». «Je stärker du drückst, desto stärker schlägt das System zurück», «Der leichte Ausweg führt gewöhnlich zurück in das Problem», «Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit», «Man kann den Kuchen haben und ihn essen – nur nicht beides gleichzeitig», «Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten».

So haben auch Rezepte zur optimalen Gestaltung von Organisationswandel einen regelrechten Boom: «Keine Tricks bei der Organisationsgestaltung, weil diese nur zweimal wirken – das erste und das letzte Mal», «Einfachheit und Klarheit im Veränderungsprozess», «Man sollte nie gegen die Interessen der Betroffenen handeln», «Der Zweck der eingesetzten Lern- und Wandlungsmethoden muss immer erkennbar sein», «Permanente Rückmeldung der Resultate», «Partizipative Einbeziehung der Mitarbeiter.» Das sind die Botschaften, die zur Zeit über Managementzeitschriften, Beratungsfirmen und unternehmensnahe Forschungsprojekte verbreitet werden.

Diese Formen der Rezeptierung werden in der Zwischenzeit von einer Anzahl von Organisationsberatern – auch von mir – sehr kritisch betrachtet. Aber vielleicht steckt doch ein tieferer Sinn hinter den simplifizierenden Rezepten vieler Kollegen und Kolleginnen. Sicherlich funktionieren Rezepte beim Entwickeln von Organisationsstrukturen nicht genauso wie beim Kochen eines elaborierten Vier-Gänge-Menüs. Aber eine Gemeinsamkeit besteht doch zwischen der Organisationsgestaltung nach Rezept und der Essengestaltung nach Rezept: Das Rezept nimmt uns die Hemmschwelle, überhaupt etwas anzufangen. Genauso wenig wie ich es ohne Rezeptbuch wohl nie wagen würde, ein Menü aus Jakobsmuscheln in Sauerampfer und Wachtelbrüsten in Weisskohl zu zaubern, würden sich viele Menschen ohne Rezeptbuch wohl auch nicht an bestimmte Formen des fundamentalen Organisationswandels herantrauen. Zwar wird das Essen bei mir niemals auch nur annähernd so, wie es sich Wolfram Siebeck, «Chefkoch» bei der Wochenzeitung «Die Zeit», beim Verfassen seines Kochbuches gedacht hat, aber ich kann wenigstens etwas auftischen. Der Effekt bei Organisationsrezepten ist wohl ein ganz ähnlicher.

Das Rezept nimmt uns die Hemmschwelle, überhaupt etwas anzufangen. Genauso wenig wie ich es ohne Rezeptbuch wohl nie wagen würde, ein Menü aus Jakobsmuscheln in Sauerampfer und Wachtelbrüsten in Weisskohl zu zaubern, würden sich viele Menschen ohne Rezeptbuch wohl auch nicht an bestimmte Formen des fundamentalen Organisationswandels herantrauen.

UNTER HOHER UNSICHERHEIT HANDLUNG ERMÖGLICHEN

Das Postulat der lernenden, wandlungsfähigen Organisation raubt Mitarbeitern die Rechtfertigungsmöglichkeiten, um per se gegen Veränderungen zu sein.

Die prinzipielle Stärke des Konzeptes der lernenden Organisation besteht nicht in den vielen kleinen Methoden, mit der Lernprozesse in Unternehmen angestoßen werden, sondern darin, dass die lernende Organisation «Lernen» und «Wandel» als Unternehmensziel verabsolutiert, d. h. Kritik daran verunmöglicht. Dadurch, dass Wandel zum Unternehmensziel wird, wird ein offener, interner Konflikt über das Thema verhindert. Das Postulat der lernenden, wandlungsfähigen Organisation raubt Mitarbeitern die Rechtfertigungsmöglichkeiten, um per se gegen Veränderungen zu sein: Wir können uns doch dem Lernen der Organisation nicht verschliessen, sonst wären wir gar nicht eine lernende Organisation. Wir können uns nicht dem Wandel verweigern, sonst wäre «Wandel doch nicht das einzige Stabile in unserem Unternehmen», wie es doch so schön in den Unternehmensleitlinien heisst.

Letztlich ist die von allen Seiten propagierte, lernende, wandlungsfähige Organisation der Versuch, ein Unternehmen, das bisher – jedenfalls offiziell – immer zielgerichtet gehandelt hat, davon zu überzeugen, dass der Weg das Ziel ist: Was nützt Dir eine kurzfristige Umsatzrendite, wenn Deine Firma nicht flexibel genug auf eventuelle Krisen reagieren kann? Was nützt es Dir,

wenn Deine Unternehmensstruktur an die jetzige Marktsituation optimal angepasst ist, aber eine Umstellung dieser Struktur nur schwer möglich ist? Die lernende Organisation – und das steckt hinter der Aussage «Der Weg ist das Ziel» – befreit von detaillierten Zielbestimmungen. Es ist nicht möglich zu sagen, wo man genau hingehet, aber man weiss, dass man den Weg dahin gestalten kann. Überspitzt gesagt: Das Management ist entschlossen – es weiss nur nicht genau wozu. Und auf diese ziellose Entschlossenheit ist es dann auch noch stolz.

DER TRICK MIT DEM LERNENDEN UNTERNEHMEN

Der Trick mit dem Konzept der lernenden, wandlungsfähigen Organisation ist, dass Wandel und Lernen zu einem Synonym für Rationalität und Erfolg gemacht werden.

Die Qualitätsnormen ISO 9000 sagen an sich nicht, dass ein Produkt eine bestimmte Qualität hat, sondern dass die Organisation über ein dickes Prozedurenhandbuch zur Qualitätssicherung verfügt.

Auch die berühmten Gemeinkostenwertanalysen à la McKinsey sind ein ähnlicher Trick zur Autosuggestion.

Der Trick mit dem Konzept der lernenden, wandlungsfähigen Organisation und mit dem Konzept des vitalen, evolutionären Unternehmens ist, dass Wandel und Lernen zu einem Synonym für Rationalität und Erfolg gemacht wird. Durch das permanente Predigen, dass man eine lernende, wandlungsfähige Organisation und/oder ein vitales evolutionäres Unternehmen ist, wird Wandel im Unternehmen ritualisiert. Die Aussage «Wandel über alles» bekommt eine ähnliche Selbstverständlichkeit wie die Aussagen «Wir wollen alle, dass dieses Unternehmen Gewinn macht» oder «Wir wollen im Unternehmen glücklich und zufrieden sein». Überspitzt ausgedrückt: Als Hersteller schneller Autos wird man nicht mehr mit dem Prädikat «Fabrik des Jahres» ausgezeichnet, wenn die Umsatzrendite hervorragend ist (auch wenn dies hilft), sondern wenn man nachweisen kann, dass im eigenen Unternehmen möglichst viel «gewandelt» wird. Wenn Maschinen verstellt werden und drei Monate später wieder auf ihre alte Position zurückgezogen werden, ist das nicht negativ, sondern positiv – man wandelt sich ja. Wenn die Verbesserungsvorschläge nicht von den Mitarbeitern in der Montage geschrieben werden, sondern von den Meistern, die dafür eine Prämie bekommen, dass aus ihrem Bereich so viele Verbesserungsvorschläge kommen – kein Problem. Hauptsache man präsentiert sich als lernendes Unternehmen. Wenn man es nur häufig genug wiederholt, glaubt man es irgendwann selbst – und dann hat es seinen Zweck erfüllt.

Der «Trick», sich durch Autosuggestion in Organisationen handlungsfähig zu machen, ist alt und weitverbreitet. Die Qualitätsnormen ISO 9000 sagen an sich nicht, dass ein Produkt eine bestimmte Qualität hat, sondern dass die Organisation über ein dickes Prozedurenhandbuch zur Qualitätssicherung verfügt. Trotzdem ist es für ein Unternehmen lohnend die etlichen Zehntausende oder gar Hunderttausende von Mark, Franken, Schilling oder Dollar für eine Zertifizierung auszugeben. Über den Stempel ISO 9000 kann es sich und andere einreden, dass Qualität eine wichtige Rolle spielt. Ganz ähnliches passiert beim zur Zeit so beliebten Benchmarking an Konkurrenzunternehmen. Es ist unwahrscheinlich, dass man von einem Konkurrenzunternehmen exakte, objektive Preise für die Produktionskosten bekommt – vermutlich verfügt das Konkurrenzunternehmen selbst nur über Annäherungswerte. Trotzdem kann es für eine Organisation durchaus Sinn machen, herauszubekommen, dass die Konkurrenz billiger produziert. Ob dies stimmt oder nicht, ist zweitrangig. Wichtig ist lediglich, dass durch die «Erkenntnis» Rationalisierungsreserven im eigenen Unternehmen freigesetzt werden. Auch die berühmten Gemeinkostenwertanalysen à la McKinsey sind ein ähnlicher Trick zur Autosuggestion. Es ist relativ zweitrangig, was bei diesen Studien herauskommt, wichtig ist nur, dass objektiv erscheinende Zahlen produziert werden, die dazu dienen, bestimmte Prozesse im Unternehmen auszulösen. So wird häufig

Ziel all dieser Massnahmen – ISO 9000, Benchmarking, McKinsey – ist es, durch den Anschein von Rationalität unter Unsicherheit Handlungen zu erreichen.

auch nicht genau das gemacht, was in der Studie vorgeschlagen wird, sondern allein der Verweis auf die (nicht selten ungelesenen) Studien oder auf McKinsey reicht aus, bestimmte Veränderungen bewirken zu können. Ziel all dieser Massnahmen – ISO 9000, Benchmarking, McKinsey – ist es, durch den Anschein von Rationalität unter Unsicherheit Handlungen zu erreichen.

All dies wäre nur bedingt interessant, wenn die Vermutung, dass die lernende Organisation überwiegend zur Motivierung von Handlungen in turbulenten Zeiten dient, nicht eine spannende Konsequenz hätte: Es wäre für die Motivierung von Handlungen schädlich, wenn die lernende Organisation ihr eigenes Postulat des Lernens zu wörtlich nehmen würde.

DIE NOTWENDIGE IRRATIONALITÄT, IGNORANZ UND VERGESSLICHKEIT

Viele Theoretiker und Praktiker der lernenden Organisationen gehen von der Annahme aus, dass derjenige, der mehr weiss, auch besser handelt. Das Konzept impliziert, dass Organisationen, die lernen, besser, rationaler und überlegter handeln können als Organisationen, die wenig oder gar nicht lernen. Es mag viel an den manchmal fast paradiesisch klingenden Beschreibungen aus den lernenden Organisationen dran sein. Vielleicht haben wir es teilweise wirklich mit dynamischen, sich ständig wandelnden Unternehmen zu tun. Aber dies darf nicht von einem zentralen Problem lernender Organisationen ablenken.

Wenn die lernende Organisation das Lernen zu ernst nimmt, droht ihr eine Form von Selbstblockade.

Die Herausforderung ist, dass ein grosser gemeinschaftlicher Lern- und Arbeitsprozess zwar dazu führen kann, dass die «richtigen», «rationalen» Entscheidungen getroffen werden, aber Menschen für diese Entscheidungen nicht mehr ohne weiteres motiviert werden können. Der schwedische Organisationstheoretiker Nils Brunsson hat in brillanten Untersuchungen gezeigt, dass ein langer und intensiver Abwägungs- und Lernprozess zwar zu «guten» Entscheidungen führen kann, aber dieser rationale Entscheidungs- und Abwägungsprozess so demotivierend wirken kann, dass niemand mehr dafür begeistert werden kann, die Entscheidung auch umzusetzen: Je mehr Alternativen miteinbezogen werden, desto stärker wird die Handlung im Sinne der ausgewählten Entscheidung in Frage gestellt: «Man könnte ja auch ganz anders». Je intensiver die Folgen einer Entscheidung betrachtet werden, desto zweifelhafter erscheint eine Handlung im Sinne dieser Entscheidung: «Bei all diesen möglichen Problemen sollen wir dies wirklich so machen?» Je mehr Akteure in eine Entscheidung miteinbezogen werden, desto mehr begrenzte Rationalitäten kommen ins Spiel, desto aufwendiger gestalten sich Problemdefinition und Problemhandhabung, und desto schwerer wird es, für eine bestimmte Handlung zu motivieren: «Ich konnte mein Interesse ja doch nicht durchsetzen, weswegen soll ich diese Konsensentscheidung jetzt mittragen?»

Das am stärksten demotivierende Unternehmen ist dasjenige, in dem zuviel gedacht, gegrübelt, abgewogen und diskutiert wird.

Was bedeutet dies für die lernende Organisation? Wenn die lernende Organisation das Lernen zu ernst nimmt, droht ihr eine Form von Selbstblockade. Organisatorisches Lernen produziert Erkenntnisse, organisatorisches Lernen produziert gute Entscheidungen, aber organisatorisches Lernen motiviert nicht zum Handeln. Das am stärksten demotivierende Unternehmen ist dasjenige, in dem zuviel gedacht, gegrübelt, abgewogen und diskutiert wird.

Was ist die Moral von der Geschichte? Manager in lernenden, wandlungsfähigen Organisationen, die die Handlungsfähigkeit der Organisationen erhalten und steigern wollen, täten gut daran, sich beim Postulieren der Lernfähigkeit ein gewisses, wissendes Lächeln aufzusetzen und der lernenden Organi-

sation ein ordentliches Mass an Irrationalität, Ignoranz und Vergesslichkeit zuzugestehen und im Notfall dieser Irrationalität, Ignoranz und Vergesslichkeit gar ein bisschen nachzuhelfen.

Lektüre zur Thematik

Dirk Baecker

«*Das Handwerk des Unternehmers. Überlegungen zur Unternehmergeausbildung*»
unveröff. Ms., Witten 1997b

Albert Becker; Willi Küpper; Günther Ortman

«*Revisionen der Rationalität*»

In: Küpper, Willi; Günther Ortman (Hrsg.): Mikropolitik, Macht und Spiele in Organisationen. WDV, Opladen 1988, S. 89–113

Nils Brunsson

«*The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*»

John Wiley, Chichester et al. 1985

Nils Brunsson

«*The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization*»

John Wiley, Chichester et al. 1989

Nils Brunsson; Johan P. Olsen

«*The Reforming Organization*»

London, New York 1993

Albert O. Hirschman

«*Development Projects Observed*»

Brookings Institution, Washington 1967

Klaus P. Japp

«*Verwaltung und Rationalität*»

In: Damman, Klaus et al. (Hrsg.): Die Verwaltung des politischen Systems. Neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema. WDV, Opladen. 1994, S. 126–141

Niklas Luhmann

«*Organisation und Entscheidung*»

unveröff. Ms., Bielefeld 1997

James G. March; Herbert A. Simon

«*Organizations*»

John Wiley, Chichester et al. 1958

Peter M. Senge

«*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*»

Doubleday, New York 1990

Veronika Tacke

«*Changing «Organizations in Action»*»

In: Tacke, V.; K.P. Japp (Hrsg.): Rationalität und Wandel von Organisationen. J. D. Thompson revisited. FSP «Zukunft der Arbeit» an der Universität Bielefeld, Bielefeld 1992, S. 2–14

Karl E. Weick

«*Der Prozess des Organisierens*»

Suhrkamp, Frankfurt a.M. 1985