

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# Change Fake

## Wandel als leeres Versprechen

### **Alles nur Show?**

Wie Berater zum Fake Change beitragen

### **Täuschend echt**

Manipulatoren rechtzeitig erkennen

### **Wahrhaftiger Wandel**

Erfolgsfaktoren für den echten Change

### **Lügendetektor**

Mit Shadowing den Blick auf die Hinterbühne wagen

### **Aus eigener Kraft**

Shopfloor Management bei thyssenkrupp Steel



1  
—  
21

# Die Schauseite von Veränderungsprojekten

## Ein Lehrstück über die Kreation von Erfolgsfiktionen

Stefan Kühl

*Wenn Organisationen mit widersprüchlichen Zwecksetzungen konfrontiert sind, bilden sich informale, häufig auch illegale, Umgangsweisen mit den gegensätzlichen Anforderungen aus. Berater spielen häufig eine wichtige Rolle bei der Abdunkelung dieser funktionalen Regelabweichungen in Organisationen. Von Beratern werden dann offiziell Change-Stories verbreitet, die mit dieser Realität nichts zu tun haben. Die folgende Schilderung der Hinterbühne eines Beratungsprojektes und ihrer Diskrepanz zur offiziellen Darstellung ist ein eindrückliches Beispiel dafür.*

Über Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten, Schulen und Kirchen gibt es immer zwei Geschichten: Die eine Geschichte ist eine geglättete. Sie besteht aus den auf Hochglanzpapier gedruckten Leitlinien der Organisation, aus den Powerpoint-Präsentationen der Geschäftsführer, den aufgehübschten Präsentationen auf Managementkonferenzen und den Schilderungen in Beraterzeitschriften. In diesen Geschichten erscheint die Organisation als Verkörperung von Effizienz, Effektivität und Rationalität. Alle Rädchen der Organisation greifen wie in einem Maschinenwerk ineinander und wo dies noch nicht der Fall ist, da ist man fleißig dabei, den Sand aus dem Getriebe zu entfernen. Die andere Geschichte einer Organisation erfährt man häufig erst später – wenn man längere Zeit in dieser Organisation gearbeitet hat, man beim Bier die natürlich «streng vertraulichen» Informationen bekommt, wie es «wirklich gemacht» wird. Oder wenn man einen zweiten, genaueren Blick auf die Organisation riskiert. Dann erfährt man die Geschichte einer Organisation, die mit der ersten Geschichte nur noch wenig zu tun hat. Eine sich durch die Organisationsforschung irritieren lassende Beratung darf die erste Beschreibungsebene ignorieren, muss jedoch immer zur zweiten Beschreibungsebene vordringen. Es geht darum, die doppelte Wirklichkeit, die jede Organisation prägt, zu erfassen.

Dieser Artikel handelt von einem größeren Veränderungsprojekt, das in der offiziellen Darstellung des Managements, in den Präsentationen auf Managementkonferenzen und in den

Artikeln der Berater in Organisationsentwicklungszeitschriften als großer Erfolg präsentiert wurde. Gezeigt wird die Darstellung auf der Schauseite und die Realität auf der Hinterbühne, die Duldung der funktionalen, aber illegalen Praktiken durch interne und externe Berater, die implizite Verabredung, das Projekt als Erfolg zu verkaufen und die dadurch bedingte, systematische Verhinderung von Lerneffekten.

### **Eine Geschichte des Widerstandes gegen Reorganisationsmaßnahmen**

Die Geschichte handelt von einem großen Reorganisationsvorhaben, das in einem staatlichen französischen Gebäude-management-Unternehmen, zuständig für Flughäfen – nennen wir es mal Technical Facility Management (TFM) – durchgeführt wurde. Technical Facility Management ist letztlich ein aufgepeppter Begriff für Hausmeistertätigkeiten – bloß, dass die Hausmeistertätigkeiten im Fall von TFM von dem Auswechseln von Glühbirnen in Gebäuden über Reparaturen von Rolltreppen bis hin zur Wartung von Parkticketautomaten und Computernetzen reichte. Die Hausmeistertätigkeiten wurde lange Zeit direkt von den jeweiligen Flughäfen abgewickelt, bis TFM gegründet wurde, um sich als eigenständige Gesellschaft mit knapp 10.000 Mitarbeitenden unter der Maßgabe der Wirtschaftlichkeit um den Instandhaltungsbedarf aller Flughäfen zu kümmern.

TFM wurde aufgrund einer Empfehlung einer der großen Expertenberatungsfirmen innerhalb von wenigen Monaten aus

dem Boden gestampft. Als erster Schritt wurden insgesamt zweihundert Handwerksteams gegründet. Die einzelnen Teams hatten «Ergebnisverantwortung» und sollten durch den Teamleiter nach dem Vorbild des «selbständigen Handwerksmeisters» geführt werden. Die Teamleiter sollten, so der Geschäftsführer von TFM, davon ausgehen, dass der «Betrieb ihnen gehört». Parallel zur Gründung dieser vielen Handwerksteams wurde von einer Stabsstelle der Zentrale versucht, die Arbeitsabläufe firmenweit zu standardisieren. Dadurch sollten die Prozesse für die Auftragsannahme, für die Einsatzplanung, die Arbeitsvorbereitung, die Materialwirtschaft, die Nachkalkulation und die Abrechnung standardisiert und für die zweihundert Handwerksteams vereinheitlicht werden.

Was war jetzt das Problem von TFM? In einer ersten Kundenbefragung nach der Ausgliederung wurden erhebliche Defizite in allen Phasen des Gebäudemanagements verzeichnet. Bei der Phase der Auftragseinleitung – von der Bearbeitung der Kundenanfrage, der Kalkulation, der Angebotserstellung und der Auftragsannahme – beklagten die Kunden die fehlende Serviceorientierung. Bei der Phase der Arbeitsplanung – von der Materialbeschaffung, der Einsatzplanung, der Beauftragung des Handwerkers und der Terminvereinbarung mit dem Kunden – bekam TFM schlechte Noten. Für die Phase der Durchführung, Kernaktivität des Gebäudemanagementunternehmens, wurde die Qualität zwar zufriedenstellend eingeschätzt, aber die Kontaktaufnahme mit dem Kunden, die Vor- und Nachbereitung der Baustelle, die Abmeldung beim Kunden und die Abnahme der Leistungen stießen nicht auf Zufriedenheit beim Kunden.

Die Ergebnisse der Kundenbefragung waren Anlass für die Geschäftsführung von Technical Facility Management, ein aus Dutzenden von Workshops bestehendes Qualitätsverbesserungsprogramm aufzulegen. Ausgangspunkt des Qualitätsprogramms war, dass die «Experten für die Reorganisation» die «Handwerker aus den Teams» sind und diese lediglich durch Berater in der Reorganisation geschult und unterstützt werden. Aber fast ausnahmslos versuchten die Handwerksteams, sich den Maßnahmen zu entziehen. Wie lässt sich dieser Widerstand erklären?

Auch wenn sich die TFM in ihrer Selbstbeschreibung als Unternehmen präsentierte, das sich am Markt zu bewähren hat, sah die Realität aufgrund der Einbindung in einen staatlichen Konzern anders aus. Die Gebäudemanagementfirma befand sich in einem Spannungsfeld zwischen zwei widersprüchlichen Zwecken: Einerseits war die Firma in einen Konzern eingebunden, der einen öffentlichen Versorgungsauftrag hatte. Weil sich der Konzern im Besitz des Staates befand, war das Gebäudemanagementunternehmen in restriktive staatliche Regelungen eingebunden. Andererseits wurde das Unternehmen als Spieler in einem marktwirtschaftlichen Wettbewerb verstanden. Die Idee des Konzerns war, dass TFM mit anderen

Anbietern von hausmeisterlichen Tätigkeiten unter Preis- und Qualitätsgesichtspunkten konkurrieren muss.

Das Problem war jedoch: Wegen der Abhängigkeit vom Konzern als dem einzigen Großkunden, der schwerfälligen und kostenintensiven Zentrale und den relativ hohen Gehältern der teilweise verbeamteten Mitarbeitenden hätte TFM nach Einschätzung aller Beteiligten als selbständiges Unternehmen keine Überlebenschance gehabt. Gleichzeitig konnte sich das Unternehmen aber auch nicht in den Schutz eines Status als öffentliche Anstalt zurückziehen, weil die Vorgaben des Konzerns eindeutig in Richtung Marktausrichtung und Profitorientierung gingen und zunehmend Aufträge an günstigere lokale Handwerksunternehmen vergeben wurden.

### «Fast ausnahmslos versuchten die Handwerksteams, sich den Maßnahmen zu entziehen. Wie lässt sich dieser Widerstand erklären?»

Die Verantwortung für dieses Spannungsfeld wurde in die Teams verlagert. Dies hatte den Effekt, dass der Widerspruch zwischen der Erfüllung des öffentlichen Auftrages und der marktwirtschaftlichen Orientierung nicht mehr primär in der Unternehmensspitze anfiel, sondern vor Ort, in den Handwerksteams bearbeitet werden musste. Die Handwerksteams mussten Aufträge an Subunternehmer mit ähnlich aufwendigen Verfahren vergeben wie Gemeinden oder Städte, sahen sich aber gleichzeitig dem Druck ausgesetzt, Kundenanforderungen ähnlich schnell zu bearbeiten wie selbständige Handwerksmeister, die nicht an diese Vergabeverfahren gebunden sind. Von den Handwerksteams wurde erwartet, dass sie Lager mit Ersatzteilen für die Rolltreppen, Klimaanlage oder Ticketautomaten auflösten. Nach der Ausgliederung von TFM gehörten diese Maschinen einem anderen Konzernbereich, und die kostspielige Pflege von Lagern hätte Kapital von TFM gebunden. Gleichzeitig wurde aber von den Teams erwartet, dass sie in der Lage waren, innerhalb kürzester Zeit die Maschinen wieder in Gang zu setzen, da ansonsten die im öffentlichen Interesse liegende Aufrechterhaltung der Verkehrswege nicht hätte gewährleistet werden können. Die Teams befanden sich in einer Doppelbindungsfalle – sie mussten grundsätzlich widersprüchliche Anforderungen der Zentrale erfüllen.

### **Brauchbare Illegalität als Lösung – zum Unterleben des Unternehmens**

Bei TFM bildete sich im Schatten der Formalstruktur eine Vielzahl von selbst gestrickten, häufig formal untersagten, manchmal auch gesetzlich verbotenen Prozessen aus. Um nur ein paar Beispiele zu nennen:

- Um Zeit zu gewinnen, wurden Aufträge an Subunternehmer entgegen den Vorgaben direkt vergeben und die Ausschreibung mit konkurrierenden Angeboten lediglich danach fingiert.
- Trotz der Vorgabe, dass die von den Flughäfen zur Verfügung gestellten Werkstatt- und Lagerräume reduziert werden sollten, verfügten einige Handwerksteams über eine Vielzahl von «illegalen» Räumen. Diese tauchten in keiner Aufstellung des vermietenden Konzerns oder der mietenden Gebäudemanagementfirma auf.
- Obwohl die offizielle Geschäftspolitik vorsah, die Materiallager der Teams auf ein Minimum zu reduzieren, bildete sich bei den Teams neben den «weißen Lagern» eine Vielzahl von «schwarzen Lagern» aus.
- Obwohl es recht genaue Vorgaben gab, wann ein Auftrag als Instandsetzung, Wartung, Entstörung oder Notdienst zu handhaben war, gab es in den Teams eine starke Tendenz, viele Aufträge als Notdienst zu behandeln, weil dadurch bestimmte aufwendige Verfahren umgangen werden konnten.

Das Ausbilden eines solchen «Unterlebens» der Organisation wird in der Organisationsforschung als Organisationskultur oder – um den älteren Begriff zu benutzen – als Informalität be-

## Zur Archäologie eines Beratungsprozesses

Die Angaben zu Unternehmen, Branche und Land wurden verändert. Dieser Artikel basiert auf der «Archäologie» eines Beratungsprozesses. Unter Archäologie wird die Rekonstruktion eines Prozesses aus einer größeren zeitlichen Distanz verstanden. Dafür werden Materialien aus dem «vergessenen» Prozess gesichtet, in den beratenden und dem beratenen Unternehmen nach Spuren des mehrere Jahre zurückliegenden Prozesses gesucht und Teilnehmende des Beratungsprozesses mit den Spuren und Materialien konfrontiert. Die Hoffnung dabei ist, dass die zeitliche Distanz auch eine sachliche Distanz der Betroffenen nach sich zieht.

Diese Archäologie des Beratungsprozesses setzt auf eine sechsmonatige beobachtende Teilnahme auf. Im Gegensatz zur teilnehmenden Beobachtung spielt bei der beobachtenden Teilnahme der Beobachter eine die Situation verändernde Rolle. Beobachtet wurden fünf Beratungsprozesse in mit hoher Autonomie ausgestatteten Einheiten einer im öffentlichen Besitz befindlichen Unternehmung. Die Beobachtungen während der Gespräche, der Workshops und der konkreten Umgestaltung in Werkstätten wurden mitprotokolliert. Aufbauend auf diese Beobachtungen wurden fünf Jahre nach dem Beratungsprozess Interviews mit Beteiligten des Beratungsprozesses geführt und zusätzliche Dokumente des Beratungsprozesses analysiert.

zeichnet. Der Grund für die Entstehung von Organisationskulturen ist, dass Möglichkeiten zur Erweiterung, Umgehung oder Verletzung von formalen Regeln notwendig sind, um Organisationen am Laufen zu halten. Indem Organisationsmitglieder situativ ausbalancieren, ob sie den formalen Strukturen entsprechend handeln oder ob sie informale Wege gehen, erreichen Organisationen überhaupt erst ihre schnelle Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Umweltbedingungen.

Bei TFM bildete sich im Schatten der Formalstruktur von TFM eine Vielzahl von selbst gestrickten Prozessen aus. Es ging bei den sich ausgebildeten Devianzen nicht darum, den Mitgliedern ein Drücken vor der Arbeit, ein Ausüben spaßvoller Freizeitaktivitäten in der Arbeitszeit oder ein Erschließen attraktiver Nebenverdienste zu ermöglichen. Vielmehr hatten die vom Regelwerk abweichenden selbst gestrickten Prozesse die Funktion, die Leistungsfähigkeit der Handwerksteams auch unter veränderten Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten. Von Niklas Luhmann werden diese für die Organisation funktionalen Regelabweichungen als «brauchbare Illegalitäten» bezeichnet.

Angesichts von brauchbaren Illegalitäten sind Berater schnell mit Lösungen bei der Hand.

- Probleme, die von den Workshop-Beteiligten nicht bearbeitet werden können, müssen doch in der Hierarchiekette nach oben weitergereicht werden.
- In den Workshops sollten systematisch Anregungen zur Optimierung der Geschäftsprozesse gesammelt werden.
- Während der Workshops sollten Mitglieder der Geschäftsleitung telefonisch zur Verfügung stehen, um kurzfristig eine illegale Routine zu einem offiziellen Programm machen zu können.
- Regelmäßige Abweichungen in den Handwerksteams sollten anonymisiert auf einem Workshop der Geschäftsführung diskutiert werden.

Es fiel jedoch auf, dass die dezentral aufgeworfenen Probleme von den zuständigen Mitarbeitenden in den Spitzenpositionen kaum aufgegriffen wurden.

- Die Spitze der Organisation schien kapazitätsmäßig überfordert zu sein, wenn sie sich mit den Detailproblemen der Handwerksteams intensiver auseinandersetzte.
- Dies wurde noch dadurch verschärft, dass die Probleme nicht von einem Vorstandsbereich allein gelöst werden konnten, sondern zwischen verschiedenen Bereichen abgestimmt werden mussten.
- Häufig scheiterte eine übergreifende Lösung auch daran, dass die Vorgaben vom Kunden oder von den Aufsichtsbehörden kamen.

Was steckte hinter der fehlenden Bereitschaft an der Spitze der Organisation, solche grundlegenden Probleme zu lösen?

Man würde einen grundlegenden Fehler machen, wenn man die Schwierigkeiten bei der Thematisierung von Regelabweichungen auf Managementfehler zurückführen würde, die sich durch eine «offenere Kommunikationskultur», «neue Interaktionsformate» oder eine «vertrauensvolle Atmosphäre» abstellen ließen.

Organisationen mit ihren widersprüchlichen Zwecksetzungen müssen zwangsläufig damit leben, dass die Erhaltung des Bestandes einer Organisation häufig Leistungen erfordert, die einander widersprechen. Die Bestandsvoraussetzung einer Organisation kann häufig, so Niklas Luhmann, nur durch Handlungen erfüllt werden, die «zugleich dysfunktionale Folgen für andere Bestandsprobleme nach sich ziehen».

Diese widersprüchlichen Bestandsvoraussetzungen können nicht durch Entscheidungen auf der Formalebene gelöst werden. Werden Mitglieder mit einer Überzahl offensichtlich widersprüchlicher, formalisierter Erwartungen konfrontiert, kann das Handeln der Organisationsmitglieder nicht mehr gebunden werden, weil sie sich jeweils auf die für sie gerade besonders sinnvolle Regel berufen. In Organisationen kann es deswegen immer nur eine legitime konsistente Formalstruktur geben. Organisationen reagieren deswegen auf widersprüchliche Bestandsvoraussetzungen mit einem hohen Maß an Illegalität. Da Organisationen zu ihrer Erhaltung, so Niklas Luhmann, «eine Fülle von Leistungen brauchen, die nicht als formale Erwartungen formuliert» und «als exklusive Aufgabe zugeteilt werden können», bleibt dem Management häufig nichts anderes übrig, als diese Illegalität zu akzeptieren oder sogar zu fördern.

### Zensurmechanismen in Veränderungsprozessen

Durch den Beratungsprozess bei TFM drohten die informalen, häufig illegalen Lösungen an die organisationsinterne Öffentlichkeit gezerrt zu werden.

- Die auch strafrechtlich problematischen «Tricksereien» hätten dem Niederlassungsleiter «offiziell» bekannt werden können.
- Es hätte deutlich werden können, dass die im Handbuch «Neue Arbeitsabläufe» festgelegten Prozeduren in vielen Handwerksteams kaum beachtet wurden und Auftragsannahmen, Auftragsbearbeitungen und Abrechnungen nach selbst gestrickten Lösungen erfolgten.
- Die Unternehmensspitze hätte sich damit konfrontiert gesehen, dass ihr mühsam mit Hilfe von Expertenberatern erstelltes Handbuch «Neue Arbeitsabläufe» eine reine Fiktion geblieben ist.

Die unmittelbare Reaktion in den Workshops war, die informalen Lösungen zu schützen. Gerade die Anfangsphase eines Workshops war durch ein «Fremdeln» der Mitarbeitenden gegenüber den internen Organisationsentwicklern und externen Beratern gekennzeichnet. Nur langsam bildeten sich in den ein-

zelnen Workshops stillschweigende Vereinbarungen zwischen Teamleitern, externen Beratern und internen Organisationsentwicklern darüber aus, welche informalen Aspekte ansprechbar waren und welche nicht.

- Ein Team signalisierte deutlich, dass man bereit sei, sich aktiv an der Freiräumung einiger offiziell genutzter Räume zu beteiligen, wenn die Grundproblematik der weit über zwanzig belegten, aber nicht offiziell registrierten Räume nicht angesprochen würde.
- In einem anderen Team wurde den Beratern Zugang zu den Daten über die verschiedenen Arten der Auftragsvergabe gewährt, dafür aber erwartet, dass der hohe Anteil an kassierten Notdiensten in dem Team nicht offen problematisiert wurde.
- In einem anderen Team wurde ein lange Zeit praktizierter Abrechnungsvorgang so verändert, dass er für das Team eine Arbeitserleichterung darstellte, aber eindeutig den Vorgaben des Prozesshandbuchs widersprach.

«In den Abschlusspräsentationen für das Top-Management wirkten die externen Berater und internen Organisationsentwickler aktiv am Schutz der informellen Lösungen mit.»

Interessant ist, dass die externen Berater im Laufe des Prozesses immer weiter in das Unterleben der TFM-Handwerksteams hineingezogen wurden.

- Bei der Rekonstruktion einer Auftragsabwicklung in einem Team wurde deutlich, dass in dem behandelten Beispielfall keine konkurrierenden Angebote für Aufträge eingeholt worden waren, sondern vielmehr der Subunternehmer mit Wissen des Teamleiters fingierte Angebote von Konkurrenten eingereicht hatte. Nach einem kurzen Stocken im Workshop wurde dieses «Detail» dann von allen Beteiligten geflissentlich übergangen.
- In einem anderen Fall zeigten die Handwerker bei einer Tour durch das Unternehmen auch Räumlichkeiten, die offiziell gar nicht von Technical Facility Management genutzt werden durften. Diese Räume wurden im stillen Einvernehmen zwischen Beratern, internen Organisationsentwicklern und Teamleitern im Workshop nicht angesprochen, weil sie offiziell nicht im Raumplan verzeichnet waren.

Besonders in den Abschlusspräsentationen für das Top-Management wirkten die externen Berater und die internen Organisationsentwickler aktiv am Schutz der informellen Lösungen mit.



- Bei einem Workshop wurde unter anderem der Einsatz von Multi-Cars optimiert. Nach der offiziellen Fuhrparkregelung der Zentrale durfte das Team jedoch diese über dreißig Jahre alte Mischung zwischen Gabelstapler und Kleinwagen nicht mehr besitzen. Bei der Abschlusspräsentation mit dem Niederlassungsleiter verschwanden diese Wagen – mit der stillschweigenden Zustimmung von Beratern und Organisationsentwicklern – aus dem Blickfeld.
- Bei einem Rundgang am Ende des Workshops mit dem Niederlassungsleiter und den Vertretern der Konzernzentrale wurden die aufgeräumten Lager präsentiert. Es wurde dabei der Eindruck vermittelt, die Gäste bekämen alle von TFM an diesem Standort genutzten Räume zu sehen. Während der Tour trat jedoch ein jüngerer Handwerker in TFM-Uniform aus einem der illegalen Räume heraus und lief der Niederlassungsleiterin direkt in die Arme. Sofort begannen Teamleiter und Berater, den Vorfall mit Verweis auf einen anderen Rationalisierungserfolg zu überspielen, und die Niederlassungsleiterin ließ sich sehr bereitwillig von diesem illegalen Raum ablenken.

«Alle Beteiligten waren sich bewusst, dass es sich um fiktive Erfolgszahlen handelte, die auf willkürlichen Annahmen beruhten. Aber alle beteiligten sich bereitwillig an einer Koalition des Erfolges.»

Warum ließen sich die externen Berater in das Unterleben der Handwerksteams hineinziehen? Gerade wegen des partizipativen Ansatzes des Qualitätsmanagementprogramms waren die Berater auf die Mitarbeit der Handwerker angewiesen. In der Literatur wird dieses Phänomen als «zweiter Vertrag» von Beratern bezeichnet. Die Berater einigen sich mit ihrem Auftraggeber, der sie auch bezahlt, auf einen «ersten Vertrag». Dieser «erste Vertrag» stellt aber nicht sicher, dass auch die Betroffenen sich auf den Beratungsprozess einlassen. Deswegen, so die Standardauffassung in der Beratungsliteratur, sei es nötig, einen nicht formalisierten «zweiten Vertrag» zum Beispiel mit den Workshoppartnern zu schließen.

### Das gemeinsame Schaffen von Erfolgsmysmen

Berater – und ihre Auftraggeber – stehen in der Regel unter dem Druck, den Nutzen einer Beratungsmaßnahme darzulegen. Der Erfolg soll beispielsweise über eine wachsende Kundenzufriedenheit, eine reduzierte Anzahl von Fehlern, eine gestiegene Zufriedenheit von Mitarbeitenden oder einen gewachsenen Unternehmensumsatz nachgewiesen werden. In dem beobachteten Beratungsprozess setzte der Auftraggeber viel da-

ran, dass im Kaizen-Prozess «nachweisbare Effekte» erzielt werden sollten.

Besonders das interne Organisationsentwicklerteam, das die Workshops von Seiten TFM betreute und die Schnittstelle zu den externen Beratern darstellte, äußerte immer wieder, dass die Workshops nur dann weitergeführt werden sollten, wenn man nicht nur einen vagen Eindruck von Sinnhaftigkeit habe, sondern den Nutzen auch quantifizieren könne. Dieser Druck, einen ökonomischen Nutznachweis zu erbringen, hing mit der ökonomischen Neuausrichtung von TFM zusammen. Die Idee war, dass die «Vermarktlichung» so weit wie möglich in dem Unternehmen heruntergebrochen werden sollte. Wenn sich das Unternehmen am Markt bewähren müsse, jede Niederlassung Nachweis über ihre Leistungsfähigkeit erbringen müsse und auch die Handwerksteams sich an Marktpreisen orientieren sollten, dann müsse auch das Beratungsprojekt solche Nachweise erbringen.

Je stärker der Legitimationsdruck auf den Beratungsprozess wurde, desto mehr Zeit wurde in den Workshops damit zugebracht, Berechnungen über die erzielten Effizienzgewinne anzustellen.

- Am Ende eines Workshops wurde beispielsweise «7.072 Euro an Arbeitersparnis pro Jahr» ermittelt. Für die Berechnung der Arbeitersparnisse wurde grob überschlagen, dass sich durch die Auflösung eines Lagers die Arbeitswege insgesamt um 180 Stunden pro Jahr reduzieren, und diese Stundenzahl dann mit dem durchschnittlichen Stundenverrechnungssatz für einen TFM-Mitarbeitenden von 39 Euro multipliziert.
- Bei der Umsortierung eines Lagers wurde ausgerechnet, dass durch eine verbesserte Übersichtlichkeit 104 Stunden Arbeitszeit einspart wurden. Zusammen mit dem Wert der drei frei geräumten Regale ergab sich eine Einsparung von 5.306 Euro.
- In einem anderen Workshop wurde in einer gemeinsamen Übersichtsrechnung von Beratern, internen Organisationsentwicklern und Teamleitern eine Mieteneinsparung von 60.000 Euro pro Jahr berechnet, weil die lange geplante Aufgabe eines offiziell angemieteten Raumes als Ergebnis des Beratungsprozesses dargestellt wurde.

Alle Beteiligten waren sich bewusst, dass es sich um rein fiktive Erfolgszahlen handelte, die auf willkürlichen Annahmen beruhten. Aber alle beteiligten sich bereitwillig an einer «Koalition des Erfolges».

- Die Teamleiter hatten ein Interesse daran, dass die Workshops in ihrem Unternehmen besonders erfolgreich erschienen, weil dies ihre Stellung in dem Unternehmen verbesserte.
- Die internen Organisationsentwickler standen unter dem Druck, den Nutzen ihrer Arbeit zu rechtfertigen.

- Für die Berater waren quantifizierte Erfolgsmeldungen im Beratungsprozess wichtig, weil ihre Leistungen mit zwei konkurrierenden Beratungsunternehmen verglichen wurden und es einen verdeckten Wettbewerb um die Folgeaufträge gab.

Als offizielle Spuren des Prozesses blieben im Unternehmen nur diese sorgfältig konstruierten Erfolgszahlen. In der Betriebszeitung des Unternehmens wurden in der Rubrik «Qualitätsmanagement in barer Münze» die Werkstattmietersparung in einem Werk und die Einsparungen durch Wege- und Ausfallzeiten bei einem anderen Team mitgeteilt und der Qualitätsprozess als eine «entscheidende Säule in der Unternehmensstrategie von TFM» präsentiert. Die Berater nutzten in Präsentationen und Publikationen die in den Workshops generierten Zahlen und stellten sie zum Beispiel in einem Artikel für den landesweiten Ingenieursverband als repräsentativ für den Gesamtprozess dar.

### Nicht anonymisierte Fallpräsentationen als Lernverhinderungsmechanismen

Die allgemeine Auffassung unter Praktikern ist, dass aus Veränderungsprozessen gelernt werden sollte. Auch der hier untersuchte Beratungsprozess war als Lernprozess angelegt. Das hier vorgestellte Beratungsprojekt ist aber eher Ausdruck davon, wie der Druck, Erfolgsmeldungen verkünden zu müssen, systematisch Lernprozesse verhindert. Die faktischen Abläufe in dem Projekt wurden hinter mühsam gepflegten Erfolgsfiktionen verborgen.

Zu dieser systematischen Verhinderung von Lernprozessen tragen letztlich auch Managementkonferenzen, Personalmes- sen und Praktikerzeitschriften bei, die durch Nennung von «Echtnamen» der Organisationen suggerieren, dass sie von vermeintlich «echten Veränderungsprozessen» berichten. Aber aller Bekenntnisse zur Benennung von Problemen zum Trotz – jede Managerin, jede Beraterin, die von einem Veränderungsprozess unter Nennung des Echtnamens berichtet, muss den dargestellten Prozess «aufhübschen», weil die beratene oder gemanagte Organisation zwangsläufig von einer Offenlegung verschont werden muss. Selbstzensur aufgrund von Loyalitätsverpflichtungen ist vermutlich noch eine der freundlicheren Formulierungen dafür.

Bei auf Managementkonferenzen, Personalmes- sen und Praktikerzeitschriften dargestellten Fallstudien, in denen auf Anonymisierung verzichtet wird, kann man davon ausgehen, dass man einiges über die herausgeputzten Vorderbühnen, aber faktisch nichts über die Hinterbühne der präsentierten Organisation erfährt. Man kann daraus schon fast eine Dau- menregel zur Zeitersparnis für die Lektüre von Artikeln und Büchern machen. Mit Ausnahme von historischen Organisa- tionsanalysen, in denen die Betroffenen in der Regel schon

lange tot sind, und von investigativen journalistischen Arbei- ten, in denen der Anspruch ja gerade die Aufdeckung der Hin- terbühne einer spezifischen Organisation ist, kann man Texte, die auf Anonymisierung der dargestellten Organisationen ver- zichten, getrost ungelesen zur Seite legen. Bestenfalls würde man etwas über die neueste Managementmode erfahren, die über Erfolgsgeschichten aufgepeppt wird, schlimmstenfalls liest man eine als Praktikerbericht getarnte PR-Geschichte ei- nes Coaches, Beraters oder Managers.



## Prof. Dr. Stefan Kühl

Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei Metaplan

**Kontakt:**  
stefankuehl@metaplan.com

## Literatur

- **Kühl, S. (2020).** Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. 2. erw. Auflage, Springer VS.
- **Kühl, S. (2020).** Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Campus.
- **Kühl, S. (2007).** Formalität, Informalität und Illegalität in der Organi- sationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozes- ses. In: Soziale Welt 58, S. 269–291.
- **Luhmann, N. (1964).** Funktionen und Folgen formaler Organisation. Duncker & Humblot.

Eine ausführliche Analyse des hier vorgestellten Falles mit organisa- tionswissenschaftlicher Einordnung:

Wie viele andere Texte zum Thema kostenlos herunterzuladen unter <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/publikationen.html>