

Ingeborg Bothe

Was Unternehmen tun können, um ihre Kultur zu verändern. Zum produktiven Umgang mit Widerständen gegen Wandel

Seit den 80er Jahren stehen immer mehr Unternehmen vor der Notwendigkeit, ihre Organisationsstrukturen und Prozeßabläufe grundlegend neu gestalten zu müssen, um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit und Konkurrenzfähigkeit zu erhalten und zu verbessern. Die neuen Organisations- und Produktionskonzepte, sei es nun Business Reengineering, Fraktale Fabrik, Fertigungssegmentierung oder Organisationales Lernen, unterscheiden sich in einem wesentlichen Punkt von den Managementkonzepten der 70er Jahre. Während es damals um die Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten oder um die optimale Zusammensetzung von Geschäftsportfolios ging, setzen die neuen Konzepte meist stillschweigend eine Änderung des Mitarbeiterverhaltens voraus - angefangen beim Top-Management bis hinunter zur Werkbank. Dies ist auch der Grund, warum es vielen Unternehmen nicht oder nur unzureichend gelingt, neue Organisations- und Produktionskonzepte im eigenen Haus erfolgreich umzusetzen. Selbst bei bester Projektplanung und erheblichem Engagement des Top-Managements stellen sich die erhofften Verbesserungen häufig nicht ein, da die Mitarbeiter meist nicht die erforderlichen Verhaltensänderungen vollziehen. Einer neueren Umfrage unter US-amerikanischen Vorstandsvorsitzenden zufolge hat sich nahezu jedes Unternehmen in einem großangelegten Veränderungsprojekt engagiert. Aber lediglich 17vH der Befragten sind mit den Ergebnissen ihrer Bemühungen wirklich zufrieden. 65vH geben an, daß ihre Initiative bei Managern und Mitarbeitern nicht auf genügend Resonanz stößt, und fast 40vH sind schlicht desillusioniert (vgl. Scott-Morgan 1994: 17). Obwohl die neuen Konzepte vernünftig und notwendig erscheinen, stößt ihre Realisierung oft auf erheblichen Widerstand bei Managern und Mitarbeitern. Ein zentraler Grund dafür ist in der Widerstandsfähigkeit bestehender Unternehmenskulturen gegen jede tiefgreifende Veränderung zu sehen. Unternehmen, die sich heute erfolgreich reorganisieren wollen, müssen meist auch ihre Kultur verändern, da die veränderten Umwelтанforderungen mit den tradierten Denk-, Handlungs- und Verhaltensmustern, die das Alltagshandeln von Managern und Mitarbeitern prägen, häufig nicht mehr zu bewältigen sind. Mehr noch: die turbulenten Unternehmensumwelten, so die vielfach vertretene These, erfordern permanente Anpassung, Lernen und Innovation, da sie die Unternehmen mit ständig wechselnden Herausforderungen konfrontieren. Angesichts dieser Entwicklung erhält die Frage, was Unternehmen tun können, um ihre Kultur zu verändern, erhebliches Gewicht.

1. Warum Kultur so schwer zu verändern ist

Kultur, so konstatiert u.a. Schein (1992), bezieht sich auf die stabilsten und am wenigsten formbaren Elemente einer Gruppe oder einer Organisation und ist weder leicht zu schaffen, noch leicht zu verändern. Warum das so ist, wird deutlich, wenn man den Entstehungsprozeß und die Funktionen von Kultur genauer betrachtet.

Kultur ist das Ergebnis langjähriger Lernprozesse einer Gruppe oder einer Organisation, die das Denken, Handeln und Fühlen ihrer Mitglieder im Umgang mit existentiellen Heraus-

forderungen des Arbeitsalltags betreffen. Im Unterschied zu den herkömmlichen Kulturdefinitionen, die Kultur allein anhand beobachtbarer äußerlicher Phänomene definieren, wie etwa anhand spezifischer Verhaltensmuster, geäußerter Werte oder geltender Normen, die eine Gruppe oder eine Organisation von anderen unterscheidet, geht Schein (1992) davon aus, daß die eigentliche Essenz von Kultur auf einer tieferen, weniger bewußten und damit auch weniger greifbaren internen (Wissens-)Ebene liegt, die sich nicht ohne weiteres erschließen läßt. Kultur besteht danach im Kern aus miteinander geteilten Grundannahmen, etwas so und nicht anders zu tun, die eine Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration gelernt hat. Der Lernprozeß setzt dann ein, wenn ein oder mehrere Gruppenmitglieder eine Führungsrolle übernehmen und Vorgehensweisen für die Bewältigung dieser Probleme vorschlagen. Falls sich diese Vorgehensweisen immer wieder als Lösung bewähren, werden sie von der Gruppe beibehalten und zunehmend als Selbstverständlichkeit betrachtet. Problematisch im Hinblick auf Wandel ist daran, daß die Annahmen, die diesen Vorgehensweisen zugrundeliegen, im Laufe der Zeit immer weniger in Frage gestellt werden und sich allmählich dem Bewußtsein der Gruppenmitglieder entziehen. Sie sinken ins Unbewußte und können schließlich kaum mehr erinnert werden. Von diesem Zeitpunkt an prägen sie als stillschweigende Hintergrundüberzeugungen das Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder bei der Bewältigung ihrer Alltagsprobleme und sind nicht mehr verhandelbar. Abweichende Meinungen oder Kritik werden dann automatisch abgelehnt und nicht selten schlicht für verrückt erklärt.

Die Stabilität von Kultur läßt sich vor dem Hintergrund dieser Argumentation im wesentlichen darauf zurückführen, daß Kultur im Kern aus festgefügtten, unbewußt wirksamen Grundüberzeugungen besteht, die auf Erfahrung gründen, und die, da sie sich in der Vergangenheit wiederholt als Ansatz für die Bewältigung alltagspraktischer Probleme bewährt haben, selbst dann noch beibehalten werden, wenn sich der Erfolg nicht mehr wie gewohnt einstellt. Die spezifische Kultur, die eine Gruppe oder eine Organisation im Laufe langjähriger gemeinsamer Lernprozesse erworben hat, kann damit zu einem erheblichen Hindernis für ggf. erforderliche Anpassungsprozesse an veränderte Rahmenbedingungen werden. Unternehmen, die auf eine lange Geschichte erfolgreichen Handelns zurückblicken können, sind häufig besonders resistent gegenüber Wandel, weil sie die Notwendigkeit einer Kurskorrektur oft lange Zeit nicht wahrhaben wollen.

Ein weiterer Grund für die Stabilität von Kultur ist darin zu sehen, daß sie grundlegende menschliche Bedürfnisse befriedigt. An erster Stelle befriedigt Kultur das Bedürfnis nach Sinn, Stabilität und Orientierung, da sie dem Einzelnen sinndeutende Orientierungen für die Bewältigung von Alltagsproblemen zur Verfügung stellt. Die Herausbildung von stabilen Handlungs- und Verhaltensmustern vermittelt zudem Sicherheit und Stabilität, weil sie die Gegenwart berechenbar macht. Schließlich befriedigt Kultur das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung, Zusammengehörigkeit und sozialer Nähe, da sie zur Herausbildung einer spezifischen Gruppen- oder Unternehmensidentität führt. Widerstände gegen Wandel lassen sich vor diesem Hintergrund im wesentlichen damit erklären, daß jedweder Wandel grundlegende menschliche Ängste hervorruft: die Angst vor dem Ungewissen, vor dem Verlust an Sicherheit und Stabilität und nicht zuletzt die Angst vor dem Verlust sozialer Anerkennung. Nimmt man diese Ängste ernst, dann läßt sich Widerstand gegen Wandel nicht mehr nur als reine Renitenz der Mitarbeiter abtun, sondern ist immer auch als etwas zutiefst Menschliches zu verstehen.

Die Thematisierung von Kultur als Hindernis für Wandel verschließt zudem häufig den Blick für die Bedeutung, die bestehende Unternehmenskulturen für die erfolgreiche Bewältigung

von Wandel haben, was angesichts der bisherigen Ausführungen zunächst paradox erscheinen mag. Die bestehende Kultur eines Unternehmens ist weder das Produkt eines (kollektiven) Willensakts, noch ein historisches Zufallsprodukt. Sie entsteht vielmehr im Zuge der wechselseitigen Auseinandersetzung eines Unternehmens mit dessen spezifischen Umweltbedingungen („Seinsbedingungen“) und kann deshalb nach Gergs (1993) als vorläufiges Ergebnis der eigenen Unternehmensgeschichte betrachtet werden. Die bestehende Unternehmenskultur stellt danach als Summe historisch gewachsener normativer Orientierungs- und Interpretationsmuster zugleich auch den Ausgangs- und Anknüpfungspunkt für weitere Entwicklungsprozesse dar und sichert auf diese Weise die Kontinuität zwischen Vergangenheit und Zukunft. Indem die bestehende Kultur Wissen aus der Vergangenheit in die Zukunft transportiert, kann sie wesentlich dazu beitragen, daß Veränderungsprozesse nicht die Handlungsfähigkeit und damit die Existenzgrundlage des Unternehmens zerstören. Oder wie Gergs (1993: 59) sich ausdrückt: die Vergangenheit eines Unternehmens kann als partieller Zwang für die Gegenwart benutzt werden, um chronische Flexibilität zu verhindern. Denn zuviel Flexibilität kann für ein Unternehmen genauso gefährlich werden wie zuviel Stabilität. Statt permanenten Wandel anzustreben, wie eingangs formuliert, stehen Unternehmen vielmehr vor der Herausforderung, eine Balance zwischen Veränderung und Stabilität zu finden. Die bestehende Kultur eines Unternehmens ist danach nicht nur als Hindernis für Wandel zu betrachten, sondern kann u.U. auch als stabilisierendes Element für den Prozeß der Veränderung selbst genutzt werden oder als Korrektiv für zu weitreichende Veränderungsvorhaben fungieren, die mit der vorhandenen Handlungskompetenz des Unternehmens (noch) nicht bewältigt werden können.

2. Kulturveränderung als kollektiver Lernprozeß

Die Veränderung von Kultur wird in nahezu allen Theorien, wenn auch zumeist implizit, als kollektiver Lernprozeß verstanden. Allerdings begrenzen sich die Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen der meisten Theorien für die bewußte Veränderung von Kultur auf normative Forderungen an das Management und an die Mitarbeiter, wie sie sich im Unterschied zu früher künftig zu verhalten, wie sie zu denken und zu fühlen haben, ohne gangbare Wege aufzuzeigen, wie man aus dem alten Zustand in den neuen Zustand kommt. Insofern ist es auch nicht weiter erstaunlich, daß viele Projekte, die mit dem Ziel antreten, eine bestehende Unternehmenskultur grundlegend zu verändern, nicht über die Identifizierung der bestehenden Kultur hinauskommen und durch die Irritationen, die ihre Bemühungen in dem Unternehmen verursachen, sogar zu einer weiteren Stabilisierung der bestehenden Kultur beitragen.

Ein zentraler Grund für das häufige Scheitern von Kulturveränderungsprojekten ist darin zu sehen, daß die Vorstellungen darüber, was genau wie verändert werden soll, oft zu kurz greifen. Sie setzen in aller Regel an der äußerlichen Erscheinungsebene von Kultur an, ohne die zugrundeliegende interne Wissens Ebene und deren Veränderbarkeit zu thematisieren. Nach Schein (1992) ist der lohnenswerteste Denkansatz zu Kultur der, sie als gemeinsam gesammelten Wissensvorrat einer Gruppe oder einer Organisation zu betrachten, den diese in langjährigen Lernprozessen bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erworben hat. Kulturelles Lernen findet danach nicht nur auf der Verhaltensebene statt, sondern aufgrund der menschlichen Fähigkeit zur Selbstreflexion insbesondere auch auf einer kognitiven und emotionalen Ebene. Für die bewußte Veränderung bestehender Unternehmenskulturen bietet es sich von daher an, auf die Erkenntnisse der langjährigen wissenschaftlichen Forschung zu kollektivem Lernen zurückzugreifen und für

Kulturveränderungsprojekte gezielt zu nutzen. Die Berücksichtigung der Möglichkeiten, vor allem aber auch der Grenzen kollektiven Lernens bei der Konzeptualisierung und Durchführung von grundlegenden Veränderungsprozessen kann, so die hier vertretene These, absehbare Widerstände gegen Wandel vermeiden oder zumindest reduzieren helfen und damit zum Gelingen von Veränderungsprozessen wesentlich beitragen.

3. Grenzen und Möglichkeiten kollektiven Lernens

Die Möglichkeiten kollektiven Lernens sind insgesamt begrenzt und an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden. Die erste Begrenzung erfahren kollektive Lernprozesse aus ihrer Abhängigkeit von individuellem Lernen, da kollektives Lernen stets an individuelle Akteure gebunden ist. Kollektives Lernen, das im Ergebnis zu miteinander geteiltem Wissen mehrerer Personen führt, setzt notwendigerweise voraus, daß jeder Einzelne dieses Wissen erlernt. Damit unterliegen kollektive Lernprozesse zunächst denselben Beschränkungen wie individuelle Lernprozesse. Darüber hinaus ist kollektives Lernen zusätzlich davon abhängig, daß sich die Individuen auch an kollektiven Lernprozessen beteiligen können und wollen.

Nach Wiegand (1996) resultieren die Grenzen kollektiven Lernens im wesentlichen aus der Individualisierung (bzw. Isolierung) von Wissen (in Organisationen). Danach schränkt bereits die begrenzte individuelle Informationsverarbeitungsfähigkeit die Möglichkeiten kollektiven Lernens auf überschaubare soziale Zusammenhänge ein. Das heißt, es ist davon auszugehen, daß kollektives Lernen zunächst nur für Gruppen möglich ist, nicht aber für (große) Organisationen. Die Vorstellung von organisationalem Lernen, das im Ergebnis zu miteinander geteiltem Wissen aller Organisationsmitglieder führt, scheint damit zumindest für große Organisationen wenig realistisch zu sein. Abgesehen von der begrenzten individuellen Informationsverarbeitungsfähigkeit gibt es eine Reihe weiterer Begrenzungen kollektiven Lernens, die diese Schlußfolgerung weiter stützen. Neben überschaubaren sozialen Zusammenhängen setzt kollektives Lernen bzw. die Generierung gemeinsamen Wissens gleiche Lernkontexte voraus. Kollektives Lernen, das gruppenübergreifend ist, wird angesichts dieser Anforderung vor allem dadurch erschwert, wenn nicht gar verhindert, daß die horizontale und vertikale Arbeitsteilung in Organisationen unterschiedliche Lernkontexte für die Organisationsmitglieder schafft und sich infolgedessen funktionale Spezialisierungen (Stichwort: Expertentum) einzelner Personen, Gruppen oder Abteilungen herausbilden und bereits vorhandene (berufliche) Spezialisierungen weiter stabilisiert werden. Dieser Umstand ist vor allem deshalb von erheblicher Bedeutung, weil individuelles Lernen in (und über) Organisationen überwiegend direkt am Arbeitsplatz stattfindet.

Eine weitere Begrenzung erfahren kollektive Lernprozesse in Organisationen dadurch, daß Wissen personengebunden ist und deshalb als persönliches Eigentum verstanden wird. Ob und in welcher Form Organisationsmitglieder ihr Wissen in die Organisation einbringen oder sich in organisationsspezifischen Lernprozessen engagieren, ist deshalb nicht vollständig durch das Management steuerbar, sondern beruht zu einem Gutteil immer auf Freiwilligkeit. Kollektives Lernen setzt damit ein Mindestmaß an Motivation der beteiligten Personen voraus. Insbesondere bei Personen, die als Experten gelten, ist jedoch davon auszugehen, daß ihre Bereitschaft, ihr Sonderwissen preiszugeben, das sie meist schon in ihrer fachspezifischen Ausbildung erworben haben, eher gering ist, da ihnen dadurch der Verlust ihrer sozialen Anerkennung als Experte droht, die meist auch eine Macht- und Einkommensgrundlage darstellt. Zudem sind Experten oft auch nicht mehr bereit zu lernen, wenn sie erst einmal längerfristig als Experte akzeptiert wurden (vgl. Wiegand 1996: 379). Des weiteren kann es - insbesondere vor dem

Hintergrund wachsender Beschäftigungsunsicherheit - für Höherqualifizierte durchaus opportun sein, sich nicht an Lernprozessen zu beteiligen, die organisationspezifisch sind, weil sich dadurch ihre Chancen einer Wiedereinstellung in einer anderen Organisation verringern können. Aus diesem Grund ist es nach Wiegand (1996) wahrscheinlicher, daß sich Individuen bewußt Wissen aneignen, das in ihrer jeweiligen Berufsgruppe relevant ist, als daß sie sich in ihrem Lernen auf eine Organisation spezialisieren.

Die Dominanz berufsgruppenspezifischen Lernens vor organisationspezifischem Lernen stellt schließlich eine weitere Begrenzung kollektiven Lernens in Organisationen dar. Empirischen Studien zufolge identifizieren sich Facharbeiter selbst nach langjähriger Firmenzugehörigkeit noch immer in erster Linie mit ihrer Berufsgruppe und erst danach, wenn überhaupt, mit ihrem Unternehmen. Dies vor allem dann, wenn die berufliche Sozialisation infolge einer funktionsorientierten Unternehmensstruktur, wie etwa der Werkstattfertigung, weiter stabilisiert worden ist.

Gegenüber den Begrenzungen kollektiven Lernens, die hier im wesentlichen mit der Individualisierung (bzw. Isolierung) von Wissen (in Organisationen) begründet worden sind, nehmen sich die Möglichkeiten kollektiven Lernens vergleichsweise bescheiden aus. Dies hängt jedoch nicht unwesentlich damit zusammen, daß die Möglichkeiten kollektiven Lernens, insbesondere wenn sie über die Lernebene „Gruppe“ hinausgehen, bislang erst in Ansätzen erforscht worden sind. Mögliche Ansatzpunkte für eine externe Steuerung kollektiver Lernprozesse in Organisationen, etwa durch das Management oder durch Berater, sind Rückkopplungen und Emotionen bzw. eine Mischung aus beidem. Sowohl individuelle als auch kollektive Lernprozesse lassen sich grundsätzlich über Rückkopplungen steuern, das heißt, vereinfacht formuliert, über Feedback an den oder die Lernenden. Insbesondere bei kollektiven Lernprozessen muß dabei allerdings die Unterschiedlichkeit der angesprochenen Personen berücksichtigt werden. Neben unterschiedlichem Vorwissen kann vermutlich davon ausgegangen werden, daß auch die Lernfähigkeiten - in Abhängigkeit von der Persönlichkeit der Individuen - unterschiedlich sind. Gleiche Rückkopplungen zur Steuerung kollektiver Lernprozesse sind deshalb problematisch. Besondere Bedeutung für die Steuerung kollektiver Lernprozesse werden Emotionen bzw. emotional kodierte Rückkopplungen zugeschrieben. Dabei ist grundsätzlich zwischen positiv und negativ kodierten Rückkopplungen zu unterscheiden.

Positiv kodierte Rückkopplungen zielen darauf ab, kollektives Lernen durch Belohnungen beim Erreichen spezifischer Lernergebnisse zu steuern. Dieser Ansatz zur Steuerung kollektiven Lernens ist in der Praxis jedoch häufig nur sehr schwer zu realisieren. Er setzt zum einen voraus, daß man weiß, was die jeweiligen Individuen als Belohnung empfinden. Dies ist in Abhängigkeit von der Lebensgeschichte und Persönlichkeit eines Individuums von Person zu Person sehr verschieden und kann sich über die Zeit auch stark verändern. Zum anderen ist es in aller Regel sehr viel schwieriger, jemanden zu etwas anzuregen, als jemanden von etwas abzuhalten. Mit negativ kodierten Rückmeldungen versucht man gerade dieses Wissen für die Steuerung kollektiver Lernprozesse zu nutzen. Trotz moralischer Bedenken gegen den Ansatz, kollektives Lernen durch Bestrafungen zu steuern, bescheinigen ihm einige Wissenschaftler eine weitaus größere Effizienz als positiv kodierten Rückkopplungen. Negativ kodierten Rückkopplungen werden sehr viel weitreichendere, stärkere und längerfristige Wirkungen zugeschrieben als positiv kodierten Rückkopplungen. Nach Schein (1993) z.B. wird ein spezifisches Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr ausgeführt, wenn die Reaktion darauf emotional negativ erlebt worden ist, und zwar selbst dann, wenn es zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr negativ rückgekoppelt, sprich bestraft,

würde. Ein weiterer „Vorteil“ von negativ kodierten Rückkopplungen besteht darin, daß sie anders als positiv kodierte Rückkopplungen bei den meisten Mitarbeitern die gleiche Wirkung haben, man also individuelle Unterschiede nicht so stark zu berücksichtigen braucht. Das Ergebnis negativ kodierter kollektiver Lernprozesse sind gemeinsame, nicht mehr hinterfragbare Verbotsnormen, die dann allerdings auch situationsübergreifend verschiedenste Einzelhandlungen beeinflussen (vgl. Wiegand 1996: 384). Ihr größter Nachteil wird jedoch darin gesehen, daß sie höherwertige Lernprozesse in aller Regel verhindern. Negativ kodiertes Lernen führt zu Vermeidungsverhalten (Stichwort: erlernte Angst), das kritisches Hinterfragen, exploratives Agieren und damit Kreativität und Innovation meist wirksam verhindert. Für grundlegende Veränderungsprozesse, die es erfordern, daß die Mitarbeiter qualitativ neues Wissen erlernen, sind negativ kodierte Rückkopplungen zur Steuerung kollektiven (und individuellen) Lernens deshalb nicht geeignet.

Die Bedeutung von Emotionen für kollektives (und individuelles) Lernen ist lange Zeit unterschätzt worden. Mittlerweile wird davon ausgegangen, daß jegliches Wissen emotional kodiert gespeichert ist. Nach Wiegand (1996) bedeutet das vor allem, daß für jeden Lernprozeß bzw. für jede Veränderung von Wissen eine emotionale Schwelle überwunden werden muß - „so klein sie auch immer sein mag“ (Wiegand 1996: 496).

Anhand der bisherigen Ausführungen lassen sich nun Thesen formulieren, was Unternehmen im Zuge der Einführung neuer Organisations- und Produktionskonzepte tun können, um ihre Kultur - konstruktiv und produktiv - zu verändern.

4. Thesen für die bewußte Veränderung bestehender Unternehmenskulturen

These 1: Jedes Unternehmen muß seinen eigenen Weg der Veränderung finden.

Die bestehende Kultur eines Unternehmens ist im wesentlichen als Ergebnis einer ganz spezifischen Betriebsgeschichte zu betrachten. Sie entsteht in der wechselseitigen Auseinandersetzung eines Unternehmens mit dessen jeweiligen Umweltbedingungen und stellt infolgedessen etwas Unverwechselbares und Einzigartiges dar. Das heißt, es ist davon auszugehen, daß Unternehmen im Laufe der Zeit jeweils eigene, unternehmensspezifische Vorgehensweisen zur Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration entwickeln, die sich von denen anderer Unternehmen unterscheiden. Die Unterschiedlichkeit bestehender Unternehmenskulturen infolge anders verlaufender Betriebsgeschichten schafft für jedes Unternehmen einen anderen Ausgangspunkt für kulturellen Wandel. Jedes Unternehmen muß deshalb in Abhängigkeit seiner ganz spezifischen Betriebsgeschichte seinen eigenen Weg der Veränderung finden.

These 2: Kultur ist nur in engen Grenzen veränderbar.

Die spezifische Kultur von Unternehmen als Ergebnis langjähriger erfahrungsorientierter Lernprozesse der Vergangenheit präformiert die aktuelle Situationsdefinition und Problemformulierung von Unternehmen. Das heißt, Unternehmen können in ihrem Denken, Handeln und Verhalten immer nur an (Erfahrungs-)Wissen anknüpfen, das sie in der Vergangenheit bereits erworben haben. Aufgrund der Unterschiedlichkeit dieses Wissens infolge der jeweiligen Betriebsgeschichten stehen zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht allen Unternehmen die gleichen Handlungs- bzw. Lernmöglichkeiten offen. Je nach

augenblicklichem Entwicklungsstand eröffnen sich ihnen vielmehr unterschiedliche Optionen. So können etwa Veränderungen, die für ein Unternehmen einen relativ großen Entwicklungssprung darstellen, für ein anderes Unternehmen ein Rückschritt sein, während umgekehrt Veränderungen, die von einem Unternehmen relativ mühelos vollzogen werden, für ein anderes Unternehmen eine Überforderung sein können. Die Vorstellung von radikalem Wandel, der mit sämtlichen bisherigen Gepflogenheiten bricht, oder von einer bestimmten richtigen Kultur für alle Unternehmen, muß deshalb genauso aufgegeben werden, wie die Vorstellung, daß Kultur beliebig veränderbar ist. Statt dessen wird hier die These vertreten, daß die bewußte Veränderung bestehender Unternehmenskulturen nur dann Aussicht auf Erfolg hat, wenn die anvisierte neue Kultur systematisch an die bestehende alte Kultur anknüpft. Ohne Kenntnis der bestehenden Unternehmenskultur und systematische Bezugnahme auf deren Besonderheiten besteht sonst die Gefahr, daß die anvisierten Veränderungen nicht anschlußfähig sind. Mit der Folge, daß sich die Mitarbeiter den neuen Anforderungen vermutlich verweigern und in ihren alten Handlungs- und Verhaltensmustern verharren oder schlimmstenfalls sogar handlungsunfähig werden, weil sie sich davon überfordert fühlen.

These 3: Kulturveränderungsprojekte sollten sowohl die Stärken als auch die Schwächen der bestehenden Unternehmenskultur systematisch nutzen.

Die Integration neuen handlungsrelevanten Wissens erfordert nicht immer und notwendigerweise eine grundlegende Kulturveränderung. Häufig geht es „nur“ darum, tradiertes Handeln und Verhalten in neue Bahnen zu lenken. In Projekten, die explizit das Ziel verfolgen, Kultur zu verändern, ist deshalb zunächst zu prüfen, was genau und in welche Richtung verändert werden soll, und was erhalten oder nur geringfügig modifiziert werden soll. Die Identifizierung und gezielte Erhaltung bewahrenswerter Kulturelemente bzw. kulturspezifischen Wissens und Verhaltens im Rahmen grundlegender betrieblicher Neugestaltungsprozesse kann, so die hier vertretene These, wesentlich zum Gelingen kultureller Veränderungsprozesse beitragen.

Nach Krystek (1991: 336) scheitern viele Veränderungsprojekte deshalb, weil sie sich allein auf die Beseitigung von Schwächen konzentrieren und die bewahrenswerten Stärken des zu verändernden Unternehmens nicht berücksichtigen oder einfach vergessen. Danach führt eine überdimensionierte Sanierung im Rahmen von Krisenbewältigungsstrategien meist nur zu einem kurzen Zwischenerfolg, vernichtet aber zugleich die Schubkräfte für einen Neubeginn, so daß anschließend ein endgültiger Niedergang des Unternehmens zu erwarten ist. Die Bewahrung bestehenden Wissens kann nach Wiegand (1996: 477) selbst dann noch für Veränderungsprozesse von Nutzen sein, wenn es diesen zunächst entgegensteht, weil dadurch konstruktive Auseinandersetzungen in Gang gesetzt werden können, die es den Beteiligten überhaupt erst ermöglichen, Wandel zu verstehen und neue Interpretationen bestehenden Wissens und Verhaltens zu entwickeln. Die gezielte „Vernichtung“ sog. unbrauchbaren alten Wissens, etwa durch die Entlassung von Mitarbeitern, die den Wandel blockieren, oder durch das Aufstellen von Verbotsnormen ist danach nicht nur ein gefährlicher Weg, weil dadurch die notwendige Balance zwischen Stabilität und Flexibilität eines Unternehmens zerstört werden kann, sondern letztlich auch überflüssig, da es für die Mitarbeiter im Zuge fortschreitender Veränderungsprozesse zunehmend an Relevanz für die Bewältigung ihrer (veränderten) Alltagsprobleme verliert und deshalb früher oder später von ganz allein nicht mehr oder in modifizierter Form angewendet wird.

These 4: Die Veränderung von Unternehmenskultur ist an kollektives Lernen in Gruppen gebunden.

Die Ausführungen zu den Möglichkeiten und Grenzen kollektiven Lernens haben ergeben, daß kollektives Lernen aufgrund der Individualisierung bzw. Isolierung von Wissen in Organisationen zunächst nur für Gruppen möglich ist, nicht aber für große Organisationen. Gruppen bieten nach Auffassung zahlreicher Wissenschaftler geradezu ideale Bedingungen dafür, daß kollektives Lernen stattfinden kann. Neben der Überschaubarkeit von Gruppengrößen und dem Vorhandensein gleicher Lernkontexte für alle Gruppenmitglieder kann die (emotionale) Zugehörigkeit zu einer Gruppe insbesondere das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit, sozialer Anerkennung und Nähe befriedigen, was nach Wiegand (1996) im wesentlichen erklärt, warum sich Individuen überhaupt in Gruppenbildungsprozessen bzw. in Prozessen des „Aufeinanderzulernens“ (Wiegand 1996: 409) engagieren. Die Kehrseite von kollektiven Lernprozessen in Gruppen besteht danach jedoch darin, daß die Entstehung von miteinander geteiltem Gruppenwissen automatisch zur wissensbezogenen Abgrenzung gegenüber anderen sozialen Systemen im allgemeinen und anderen Gruppen im besonderen führt. Anders ausgedrückt: Gruppen sind zwar ideal für kollektives Lernen, aber sie neigen dazu, ihr spezifisches Gruppenwissen für sich zu behalten und es anderen, die nicht zur Gruppe gehören, nicht preiszugeben. Kollektives Lernen, das gruppenübergreifend ist, muß deshalb meist erst mühsam gestaltet werden.

Im Hinblick auf Wandel ist zudem mit erheblichem Gruppenwiderstand zu rechnen, wenn bestehende Gruppen oder kleinere Abteilungen, die bereits seit vielen Jahren zusammenarbeiten und infolgedessen eine ausgeprägte Gruppenidentität bzw. ein starkes Wir-Gefühl entwickelt haben, im Rahmen von betrieblichen Neugestaltungsprojekten aufgelöst und neu zusammengesetzt werden sollen. Dies ist in der Regel immer dann der Fall, wenn sich Gruppen oder Abteilungen überwiegend aus qualifizierten Facharbeitern derselben Berufsgruppe zusammensetzen. Solche Gruppen und Abteilungen haben häufig ein großes Interesse daran, als Gruppe bzw. Abteilung zusammenzubleiben, da sie sich primär mit ihrer Berufsgruppe und erst danach mit ihrem Unternehmen identifizieren. Ihre Bereitschaft, einer Auflösung ihrer jeweiligen Gruppe oder Abteilung zuzustimmen, wird vermutlich nur dann zu erlangen sein, wenn sichergestellt ist, daß ihre spezifische professionelle Kompetenz auch in den veränderten Arbeits- und Gruppenkontexten nach Abschluß des Veränderungsprozesses erhalten bleibt und Anerkennung findet.

These 5: Kultureller Wandel sollte über positiv kodierte Rückkopplungen angestoßen werden.

Die erfolgreiche Realisierung von kulturellem Wandel setzt nicht nur voraus, daß sich die Mitarbeiter des zu verändernden Unternehmens an kollektiven Lernprozessen beteiligen können, sondern auch, daß sie dazu motiviert sind. Da negativ kodierte Rückkopplungen eher dazu geeignet sind, jemanden von etwas abzuhalten als für etwas Neues zu motivieren, sollte kultureller Wandel über positiv kodierte Rückkopplungen angestoßen werden. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der angesprochenen Personen ist dabei davon auszugehen, daß einzelne oder mehrere Personen stärker motiviert werden müssen als andere. Widerstände gegen Wandel können in solchen Prozessen vermutlich erheblich reduziert werden, wenn sie als berechtigte Vorbehalte oder Bedenken ernst genommen und aufgegriffen werden und nicht als Renitenz der Mitarbeiter interpretiert und abgewehrt werden. Change Manager stehen damit

vor der schwierigen Aufgabe, Widerstände gegen Wandel konstruktiv zu wenden, ohne dabei das Verhalten der Mitarbeiter negativ rückzukoppeln, und zwar insbesondere das Verhalten derjenigen, die den Wandel zunächst blockieren. Besonders schwierig gestaltet sich die Steuerung kollektiver Lernprozesse in Unternehmen, die in ihrer Vergangenheit wenig positive Erfahrungen mit grundlegenden Veränderungsprozessen gemacht haben bzw. in denen Veränderungen aufgrund vergangener Erfahrungen negativ besetzt sind. Die Bereitschaft ihrer Mitarbeiter, sich dennoch in Veränderungsprojekten zu engagieren, wird vermutlich nur dann vorhanden sein, wenn ihre Angst davor, daß sich in ihrem Unternehmen auch künftig nichts verändern wird, größer ist als ihre Angst davor, erneut zu scheitern bzw. vor erneuten negativen Rückkopplungen auf ihr Engagement.

These 6: Kulturveränderung setzt ein entsprechendes Problembewußtsein und Motivation für Veränderung voraus.

Last but not least: Bevor kulturelle Veränderungsprozesse überhaupt angestoßen werden können, ist es erforderlich, daß bei den Entscheidungsträgern in dem jeweiligen Unternehmen ein entsprechendes Problembewußtsein vorhanden ist. Mit anderen Worten: das Problem muß als solches zunächst erst einmal erkannt werden, und es muß eine Motivation zur Überwindung der Angst vor Veränderung da sein. Nach Schein (1993) vernachlässigen die meisten Theorien Organisationalen Lernens diese Voraussetzung und konzentrieren sich ausschließlich auf Fragen des Wissenserwerbs. Dabei belegen empirische Studien, daß die Phase der (adäquaten) Problemformulierung häufig von zahlreichen Umwegen, Ausflüchten und Fehleinschätzungen geprägt ist und tendenziell sehr viel mehr Zeit in Anspruch nimmt als die daran anschließende Phase der Projektplanung und -durchführung. Darüber hinaus ist es mittlerweile sprichwörtlich, daß Einsicht in Veränderungsnotwendigkeit nicht automatisch auch zu Veränderung führt. Häufig bedarf es erst einer gravierenden Krise, damit sich Einsicht auch in Handlungsmotivation niederschlägt. Für Kulturveränderung durch externe Berater kann dies u.U. bedeuten, zunächst bei der Problemformulierung zu helfen und Ansatzpunkte zur Überwindung der Angst vor Veränderung aufzuzeigen.

Schlußwort

Die vorliegenden Forschungsergebnisse zu kollektivem Lernen liefern wichtige Hinweise für die bewußte Veränderung bestehender Unternehmenskulturen, da sie neben den Möglichkeiten insbesondere auch die Grenzen von kollektiven Lernprozessen in Organisationen aufzeigen. Zum einen ist deutlich geworden, daß die Art und Weise, wie mit Widerständen gegen Wandel umgegangen wird, von zentraler Bedeutung für den Erfolg oder Mißerfolg von kulturellen Veränderungsprozessen ist. Erfolgreicher kultureller Wandel ist nur dann zu erwarten, wenn das Verhalten der Mitarbeiter positiv rückgekoppelt wird, da negativ kodierte Rückkopplungen die Lernbereitschaft der Mitarbeiter in aller Regel nachhaltig untergraben. Zum anderen hat sich aber auch gezeigt, daß die Frage, wie abteilungsübergreifende Lernprozesse in Gang gesetzt werden können, zur Zeit noch weitgehend unbeantwortet ist. Da kollektives Lernen bzw. die Generierung von gemeinsamen (Erfahrungs-)Wissen u.a. gleiche Lernkontexte voraussetzt, bleibt allerdings zu vermuten, daß abteilungsübergreifende Lernprozesse, wenn überhaupt, nur bedingt zu realisieren sind.

Literatur

Gergs, H.-J. (1993): Organisationskultur und betriebliche Modernisierung. Diplom-Arbeit eingereicht an der Uni Nürnberg.

Krystek, U. (1991): Gefahren bei der Rettung von Unternehmungen. In: Zeitschrift Organisation + Führung, 60/5, S. 331-337.

Schein, E. (1992): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/New York.

Schein, E. (1993): How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. In: Sloan Management Review, 34/2, S. 85-92.

Scott-Morgan, P. (1994): Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen, Frankfurt/New York.

Wiegand, M. (1996): Prozesse Organisationalen Lernens, Wiesbaden.