

Von der Schmerzhaftigkeit 'organisationalen Lernens'

1. „Lernende Organisation“ als neues Schlagwort

Seit einiger Zeit häufen sich Veröffentlichungen zu den Themen "Lernende Organisation" und "organisationales Lernen". Peter Senge's "Fifth Discipline" (1990), weltweit mehr als 300.000 mal verkauft, oder "Das Lernende Unternehmen" von Pedler/ Burgoyne/ Boydell (1994), repräsentieren die aktuelle Phase in der konzeptionellen Diskussion über Organisationsveränderung. War in den 70er und 80er Jahren vor allem von 'Arbeitsstrukturierung', später dann von 'Arbeitsgestaltung', von 'Gruppenarbeit' oder 'flexiblen Fertigungsinseln' die Rede, so verlagert sich die Aufmerksamkeit offenbar allmählich hin zu 'Prozessen', zur 'Organisationskultur', und damit hin zu den Fragen von Kooperation und Kommunikation im Unternehmen.

Dies mag ein Reflex sein auf die nach einer Welle der Euphorie immer deutlicher zu Tage getretenen Schwierigkeiten bei der Umsetzung neuer Strukturen in der betrieblichen Praxis. Im Grunde wird mit dieser Verschiebung die Erkenntnis deutlich, daß Organisation immer auch die Organisation sozialer Beziehungen zwischen Menschen ist. Von 'Organisation' zu sprechen ist an sich eine Abstraktion von der Vielfalt und Unübersichtlichkeit betrieblicher Abläufe. Betont werden dadurch sich wiederholende Prozesse, die relativ stabil erscheinen. Das Regelmäßige an Organisation läßt sich entsprechend gut beschreiben, aber erst in der Auseinandersetzung mit den Vorstellungen der Organisationsmitglieder erschließen sich die Komplexität der Abläufe und deren Regeln detailliert. Für die Gestaltung von Organisation kann man deshalb auch mit dem Organisationsforscher Alfred Kieser von der "allmählichen Verfertigung der Organisation beim Reden" sprechen, denn die Klärung und Festlegung, wie sie funktioniert, vollzieht sich letztlich in der Kommunikation zwischen den an der Organisation Beteiligten.

'Lernende Organisation' als neues Schlagwort thematisiert vor diesem Hintergrund die gemeinsame Reflexion der Beteiligten über Prozesse der Leistungserstellung, die zu einem breiteren Wissen über die gesamten betrieblichen Abläufe, zu greifbaren Verbesserungen sowie zu einem flexibleren und kreativeren Umgang der Organisationsmitglieder miteinander führen soll. Diese Reflexion und ihre Ergebnisse, damit das Erschließen der sozialen Beziehungen im Betrieb als Rationalisierungspotential, spielen offensichtlich für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen eine zunehmende Rolle. Die Beschäftigten geraten dabei teilweise erstmals selbst in die Rolle der Rationalisierenden, was impliziert, daß sie als Experten für ihre Arbeit auch in den betrieblichen Gestaltungsprozessen beteiligt und ernst genommen werden müssen.

'Organisationales Lernen' bezeichnet damit einen kollektiven Prozeß, der Informationserstellung und -verteilung im Betrieb verändert, und neue, effektivere Kommunikations- und Umgangsformen, letztlich eine andere betriebliche Kultur hervorbringen soll. Wenn in einzelnen Veröffentlichungen gar von 'sanfter Organisationsrevolution' (Schmidt 1993) gesprochen wird, entsteht der Eindruck, als wären die Zeiten des 'harten Taylorismus' und der massiven Interessenauseinandersetzungen zwischen Beschäftigten und Management in den Unternehmen endgültig vorbei. Es gehe nun um die Suche nach gemeinsamen Zielen - trotz in Teilen unterschiedlicher betrieblicher Interessenpositionen. Statt der 'klassischen' Kon-

frontationen würden jetzt 'Positiv-Summen'-Spiele angestrebt. Die Veränderung der Organisation vollziehe sich - so legt das Bild der 'lernenden Organisation' nahe - unter einsichtigen, miteinander redenden Personen, die auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Im Endeffekt entstehe so eine für das Unternehmen positive Gesamtentwicklung, an der alle Beschäftigten in einer lernfreundlichen, damit angenehmen Atmosphäre teilhaben könnten.

Soweit zunächst die Wunschvorstellung.

Bei genauerer Durchsicht der genannten Literatur nach praktisch nutzbaren Hilfen für organisationale Lernprozesse fällt auf, daß es sich um "Werkzeugkästen", "Einzel-" oder "Team-Übungen", "Leitgedanken" (Senge et al. 1996) oder um "Impressionen" (Pedler/ Burgoyne/ Boydell 1994, 77-240) und 'Geschichten' handelt, die die Autoren aus ihrer langjährigen Beratungspraxis zusammengestellt haben. Die genannten Autoren gehen davon aus, daß organisationale Lernprozesse andauernde, 'offene Prozesse' sind, deren Ergebnis nicht exakt vorhersehbar ist. Die trügerische Hoffnung auf den 'einen großen Sprung', mit dessen Hilfe die Zukunft des Unternehmens gesichert werden kann, wird damit zumindest konzeptionell aufgegeben.

Zudem ist bemerkenswert, daß keiner der Autoren ein geschlossenes Vorgehen, 'Rezept' oder einen einfachen Leitfaden anbietet, der 1:1 übernommen werden könnte. Es wird statt dessen auf allgemeine Prinzipien hingewiesen, die jeweils firmenspezifisch anzupassen sind. All diese Materialien sind relativ offene Methoden und Verfahren, die dazu anregen sollen, Kommunikations- und Reflexionsprozesse in Organisationen dauerhaft zu stimulieren, damit die Beteiligten die Denkblockaden, Verkrustungen oder veränderungshemmenden Muster erkennen und überwinden lernen. Die Verfahren sind in weiten Teilen darauf gerichtet, in betrieblichen Kommunikationsprozessen Eindeutigkeit, Klarheit und Transparenz für die Teilnehmer zu erzeugen. Dadurch soll Vertrauen im betrieblichen Prozeß entstehen, das wiederum die Grundlage zur Verbesserung der Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern ist und damit möglicherweise die Blockaden löst.

Die Notwendigkeit, einen betriebspezifischen Weg zu suchen, und die Forderung, daß im betrieblichen Veränderungsprozeß sozusagen mit 'offenen Karten' gespielt wird, sind in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzende Hinweise für betriebliche Projekte.

Auffallend ist außerdem, daß sich die vorgeschlagenen Aktivitäten überwiegend an das Management richten bzw. vom Management initiiert werden müssen. Man kann dies als eine Konsequenz der Tatsache sehen, daß die genannten Autoren überwiegend Managementberater in den USA und Großbritannien sind. Die völlig anderen rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland, besonders aber die andere Konflikt- bzw. Verhandlungstradition in den Betrieben bei uns, stehen einer direkten Übertragung teilweise eher entgegen. Exemplarisch wird dies deutlich an Senges idealistischem 'Dialog'-Konzept. 'Dialoge' seien darauf gerichtet, die "fortgesetzte kollektive Erforschung von Alltagserfahrungen und scheinbaren Selbstverständlichkeiten" (Senge et al. 1996, 407) zu leisten, und zwar indem "die Menschen sich des Kontextes ihrer Erfahrungen bewußter werden können, ebenso wie der Denk- und Gefühlsprozesse, die diese Erfahrung herbeigeführt haben" (a.a.O.). Das bedeutet: In innerbetrieblichen Prozessen wird von den Beschäftigten erwartet, sich daran zu beteiligen und sich individuell darauf einzulassen. Ob ein solches Engagement unter teilweise schwierigen betrieblichen Bedingungen sinnvoll und überhaupt möglich ist, sei zunächst dahingestellt.

Richtig an der veränderten konzeptionellen Gewichtung des 'Dialogs' ist aber, daß sich die 'Kunst' des Veränderungsmanagements gerade darin zeigt, - trotz oft widriger Rahmenbedingungen - eine qualitativ andere Kommunikation zwischen den am Prozeß Beteiligten zu ermöglichen, die gemeinsames von- bzw. miteinander Lernen und damit eine zukünftig andere, effektivere und befriedigendere Form der Zusammenarbeit eröffnet.

Zudem deutet sich mit der Suche nach 'tieferliegenden' Mustern, die Veränderungsblockaden darstellen, ein Verständnis an, das Organisationsänderungen als komplexe soziale Prozesse begreift, deren Hindernisse den Beteiligten nur zum Teil bewußt sind, und darum erst allmählich erschlossen und angegangen werden können. Hier wird ansatzweise deutlich, daß weniger der formale bzw. strukturelle Aspekt - in der Regel als 'Sachebene' verbrämt - zum zentralen Hindernis bei Organisationsänderung wird, sondern daß die Energie, die in den Schwierigkeiten steckt, aus Emotionen und aus Phantasien kommt, die sich in den Organisationen entwickeln und an den unterschiedlichsten Punkten in den Veränderungsprozessen zu wirken beginnen.

2. "Schmerzhafte" Erfahrungen in betrieblichen Veränderungsprozessen

Im Gegensatz zur der dargestellten Literaturlauswahl stehen in Deutschland nach wie vor 'harte' Organisationsveränderungen im Vordergrund der Rationalisierungsbemühungen (vgl. Kinkel/Wengel 1997), die in der Regel dazu dienen sollen, Flexibilität und Marktzugang zu beschleunigen, oder zumindest ökonomischen Druck auf das Unternehmen abzufangen und die Kostensituation zu entlasten. Es ist davon auszugehen, daß Organisationen auch bei diesen Veränderungen schon immer gelernt haben und lernen. Neu ist aber, daß dem jetzt ein größerer Stellenwert beigemessen wird, und, daß dies als ein bewußter Schritt in der Veränderung gesehen wird, um Anpassungsfähigkeit und Flexibilität auch zukünftig zu sichern.

Hier trifft sich die veränderte konzeptionelle Diskussion mit Erfahrungen und Kenntnissen aus Veränderungsprojekten, die von der Abteilung Produktionssysteme des IAT seit etwa vier Jahren in unterschiedlichen produzierenden Unternehmen begleitet und teilweise beraten wurden. Im Unterschied zur dargestellten "schönen neuen Lernwelt" soll im Folgenden aber gerade die ambivalente Qualität der Lernprozesse hervorgehoben werden: Die Lernprozesse, die durch Veränderungsprojekte in den Unternehmen bisher schon angestoßen werden, stellen für manche Betroffene bzw. Beteiligte durchaus harte Prüfungen und Aufgaben dar, die teilweise an den Kern des organisatorischen wie auch des individuellen Selbstverständnisses gehen. Von den Beteiligten so erlebte Veränderungen bringen in hohem Maße individuelle Unsicherheit und Ungewißheit mit sich. Das, was in der bisherigen Arbeit für Stabilität sorgte, verliert durch andere, neue Aufgaben an Bedeutung und kann so nicht mehr als Orientierung dienen. Dementsprechend sind diese Veränderungsprozesse mit Frustration und Angst besetzt, und diese 'emotionale Ladung' wirkt sich natürlich auf den Verlauf der Projekte massiv aus. Die 'Schmerzhaftigkeit' der organisationalen Lernprozesse läßt sich anhand dreier, vermutlich typischer Beispiele aus vom IAT begleiteten Umgestaltungsprojekten illustrieren.

2.1 Der angetastete Stolz auf die Organisation

Im Zuge von Umstrukturierungsprojekten werden Illusionen über die eigene Organisation und die eigenen Möglichkeiten bei den am Prozeß Beteiligten deutlich und in Frage gestellt. Durch

die Reflexion bzw. durch die im Veränderungsprojekt zusammengeführte Information entsteht häufig ein Widerspruch zu bestehenden Vorstellungen über Funktion und Arbeit der Organisation. Daraus entsteht eine Desillusionierung: Die eigene Arbeit und ihre Ergebnisse werden nicht mehr als hervorragend gut, sondern als veränderungsbedürftig erfahren und erlebt. Der so noch nicht einmal absichtlich verletzte Stolz auf die erreichte Leistung ist für den Veränderungsprozeß ein kritischer Punkt.

In Veränderungsprojekten konnten wir wiederholt beobachten, daß z.B. die Auftragsabläufe in den Unternehmen bei den Beschäftigten weder transparent noch allgemein bekannt sind. Es existierten unterschiedliche, nur in Teilen identische Sichtweisen, die zudem nicht in einer gemeinsamen Sprache formuliert werden konnten. In der Regel gab es zudem noch von festgeschriebenen Abläufen abweichende Routinen, die bei Bedarf genutzt wurden. Beim Versuch, unter Beteiligung der Beschäftigten effektivere Abläufe zu entwickeln, zeigte es sich immer wieder, wie wenig verbreitet und bewußt die Kenntnisse über Folgewirkungen einzelner Arbeitsschritte in anderen, nachgelagerten Bereichen sind. Damit verbunden fehlte ein einheitliches Problemverständnis in der Organisation. Erst dieses Wissen hätte es ermöglicht, bereichs- bzw. abteilungsübergreifende Verbesserungsmaßnahmen anzustoßen und zu bewerten.

Gerade das oft erstmalige Aufeinanderprallen der unterschiedlichen Perspektiven der Beschäftigten aus den unterschiedlichen Abteilungen und die Erkenntnis, daß im Betrieb erst einmal ein gemeinsames Verständnis bestimmter Zusammenhänge und Probleme entstehen muß, ist für den Projekterfolg ein erster wichtiger - teilweise als befreiend erlebter, aber für einige Beteiligte durchaus frustrierender und schmerzhafter - Schritt. Das dann häufig auftretende "Schwarzer-Peter"-Spiel zwischen den Teilnehmern zeigt, wie bisher in der jeweiligen Organisation mit Fehlern und Verantwortlichkeiten umgegangen wurde und wie in oft verletzendem Ton versucht wird, die eigene Abteilung aus der Kritik zu halten. Es ist subjektiv durchaus richtig, daß jeder in seinem Arbeitsbereich optimal arbeitet - und eigentlich nicht mehr besser werden kann. Diese Erfahrung, zwar optimalen Einsatz zu zeigen, aber zu einem insgesamt nicht befriedigenden Gesamtergebnis beizutragen, sich 'trotzdem' ändern zu müssen, ist dann nicht zu umgehen.

Allmählich und langsam entwickelte sich in den Teams, die wir begleiteten, durch die übergreifenden Diskussionsprozesse bei den Beteiligten ein 'Systemwissen', ein Gesamtverständnis des Ablaufs. Entscheidend dürfte sich hier ausgewirkt haben, daß von den Beteiligten in einem gemeinsamen Prozeß eine positiv besetzte Phantasie, sprich: ein konsensfähiges Konzept für zukünftige Arbeit entworfen wurde - eine Erfahrung, auf die im weiteren Veränderungsprozeß und für eine bessere Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Abteilungen aufgebaut werden konnte. Dies ist eine gemeinsame Basis, auf der weitere Veränderungsvorschläge erarbeitet werden können. Zugleich ist dies die Voraussetzung dafür, daß die Beschäftigten zukünftig bewußter und (vielleicht auch) abgestimmter mit ihren eigenen Arbeitsprozessen umgehen. Im Grunde liegt in diesem Lernprozeß, der erst nach den dargestellten Desillusionierungen einsetzen kann, das Potential zur Beschleunigung der Abläufe im Unternehmen.

2.2 Antasten von Organisations-'Tabus'

Organisations-'Tabus' gibt es praktisch in jeder größeren Organisation. Gemeint sind damit Regelungen oder Beziehungen zwischen Personen, über die nicht offen geredet wird, sondern höchstens im Kreise von Vertrauten. In der Regel handelt es sich bei solchen Tabus um stillgestellte, 'kalte' Konflikte, in denen quasi 'Waffenstillstand zwischen den Betroffenen' herrscht, und an die von den Organisationsmitgliedern nicht gerührt wird. Obwohl den meisten Beteiligten die Unhaltbarkeit der ungeklärten Situation durchaus einsichtig ist, wird es vermieden, an der Situation einschneidende - und damit schmerzhaft - Änderungen vorzunehmen. Dies kann die Rolle einzelner Personen in der Organisation betreffen, aber auch das Verhältnis zwischen ganzen Abteilungen, das sich oft über lange Zeiträume hinweg feindselig entwickelt hat.

Entscheidend für die organisatorischen Änderungen ist an den Tabus, daß sie in der Regel zu einem Umgehen der Konflikte führen, das sich in spezifischen, für außenstehende unsinnig wirkenden Abläufen oder Organisationsmustern niederschlägt. 'Schmerzen' werden hier in der Organisation gezielt vermieden; mit dem Umweg wird aber gleichzeitig Energie gebunden, die für eine Veränderung der Abläufe oder eine Erleichterung der Situation fehlt. Es ist - gerade für Berater - sehr schwierig zu entscheiden, ob an Organisationstabus gerüttelt werden sollte, und wie sie bearbeitet und einer Lösung zugeführt werden können.

Beispiele dafür sind die im Zusammenhang mit organisatorischen Änderungen immer wieder vorkommenden Wartezeiten, bis ein bestimmter Verantwortlicher in den Ruhestand verabschiedet werden kann, an dessen Zuständigkeit und "Lebenswerk" vorher nicht mehr gerüttelt werden soll. Schwieriger als bei diesen - zynisch als 'biologische Problemlösung' bezeichneten - Mustern ist es, lang eingespielte Feindschaften zwischen Abteilungen anzugehen. Im Zuge übergreifender Diskussionen über die Gesamtorganisation eines Unternehmens werden Konflikte zwischen Abteilungen zwar relativ schnell deutlich. Das Antasten von 'Tabus' wird immer von den Beteiligten als schwierig erlebt, selbst wenn der ursprüngliche Anlaß der Auseinandersetzung gar nicht mehr greifbar ist.

Insofern kann auch nicht erwartet werden, daß sich hier mit Rhetorik- oder Kommunikationstraining viel ausrichten ließe. Einerseits ist der Besuch von Trainings für die Beteiligten durchaus kritisch, denn man gibt so implizit zu, daß man etwas nicht kann (und lernen muß!). Andererseits hängen die Probleme gerade nicht an Einzelpersonen, sondern i.d.R. an Gruppen, die ihre Zusammenarbeit insgesamt ändern müßten. Die Hoffnung, daß eine bessere Kooperation zwischen Abteilungen nach einem Kommunikationstraining von selbst entstehen würde, ist trügerisch. Hier kann nur Schritt für Schritt eine allmähliche Besserung eintreten, die sich auf gemeinsame positive Erfahrungen der Beteiligten stützen muß. Dies, so unsere These, läßt sich nicht unabhängig vom konkreten Arbeitskontext erlernen. Der andere Umgang miteinander und seine Vorteile müssen praktisch erfahren werden, damit sich die entstehenden Handlungsmuster verfestigen können. Über Training läßt sich - wenn überhaupt - nur begrenzt Mißtrauen oder Angst abbauen.

2.3 Angst vor Statusverlust

Eingespielte Muster der Anerkennung und des Status bestimmter betrieblicher Hierarchiepositionen werden durch die mit der Organisationsveränderung einhergehenden Rollenveränderungen angegriffen. Die Hoffnung, es werde allen besser gehen, wenn das Projekt erfolgreich abgeschlossen ist, trügt und sollte nicht darüberhinweg täuschen, daß auch

Beteiligung als Rationalisierungshebel zu 'Gewinner-Verlierer'-Verteilungen führen kann. Die Organisationsmitglieder werden im Zuge der Veränderung mit neuen Aufgaben und Erwartungen konfrontiert, auf die sie in der Regel nicht oder nicht ausreichend vorbereitet sind. Exemplarisch hierfür sind die Veränderungen der Aufgaben des operativen Managements, insbesondere der Meister, deren Aufgaben sich in dezentralisierten Organisationen erheblich vom 'klassischen' Rollenbild des Industriemeisters entfernen können (vgl. dazu den Beitrag von Jaeger in diesem Band). Diese Veränderung wirkt unmittelbar auf die "Rollenträger", die sich - durchaus zurecht - in ihrer etablierten Rolle angegriffen fühlen. Neue Abläufe und Organisationsformen schaffen potentielle Verlierer, die dann Widerstand gegen Veränderung leisten. Drohender Statusverlust und Unsicherheit bei Umstrukturierung können im Zusammenhang mit der derzeitigen Situation auf dem Arbeitsmarkt schnell zu massiver Existenzangst führen.

Konzentriert treten diese Rollenprobleme gerade im strategischen Management auf, das die Planung und Durchführung der Veränderung eigentlich bewerkstelligen sollte. Veränderungsmanagement setzt Kompetenzen im Bereich Projektsteuerung und Konfliktbehandlung voraus. Daneben muß die Zielorientierung für das Projekt auf Grundlage klarer strategischer Ausrichtungen erfolgen. Im Kern gilt, daß soziale Prozesse nicht klarer sein können als ihre Prämissen; alles Unklare wird mitgeschleppt und kehrt im Prozeß an ganz anderen Stellen und 'verzerrt' wieder. In der möglichst weitgehenden Klärung dieser Aspekte liegt ein Ansatz zur Minimierung von Angst und Risiken, die mit der Umstrukturierung verbunden sind.

Unklarheiten schlagen sich schnell auf der obersten Führungsebene nieder, von der gerade an dieser Stelle Orientierung für die gesamte Veränderung erwartet wird. Ohne Führungsunterstützung ist in keiner Organisation eine Veränderung möglich. Zudem handelt das Top-Management immer modellbildend: Wenn also Anpassungs- und Lernfähigkeit von den Beschäftigten erwartet wird, muß das Management mit gutem Beispiel vorangehen - *und sich ändern*. Anderenfalls, etwa durch das Beibehalten autoritärer Verhaltensmuster (Nicht-Zuhören, nicht ausreden lassen, cholerische Ausbrüche etc.) oder durch schlichtes Nicht-Akzeptieren bestimmter Arbeitsgruppenergebnisse (die einem Entscheider vielleicht nicht zusagen) entstehen Glaubwürdigkeitsprobleme, die sich massiv auf den gesamten Veränderungsprozeß niederschlagen. Verschärft wird die für das Management ohnehin schwierige Situation durch den Entscheidungszwang, der durch die bestehende Unternehmenshierarchie an der Spitze konzentriert wird. Zudem geschieht dies unter ständiger kritischer Beobachtung der Belegschaft, die ein sehr feines Gespür für solche Signale besitzt. Dazu kommt in manchen Unternehmen, daß das Management nicht die erste Beschäftigtengruppe ist, die sich mit der Veränderungsnotwendigkeit auseinandersetzt, sondern daß die Impulse aus der 'Linie', in manchen Fällen sogar vom Betriebsrat kommen. Zugeben zu müssen, daß etwas geändert werden muß, bedeutet für das Management immer auch, daß Schwächen eingestanden werden müssen und daß Fehler vorgekommen sind. Dies kommt in hierarchisch-autoritären Organisationen einer persönlichen Demontage des Managements gleich.

Wenn Veränderung von Teilen des Managements als Machtverlust und damit massive Bedrohung erfahren wird, entsteht auch auf der Führungsebene des Unternehmens ein Widerstandspotential, das aus der Angst vor Statusverlust gespeist wird. Wenn dann vom Management erkannt wird, daß etwa ein erheblicher Qualifizierungsaufwand im Unternehmen für die Umgestaltung notwendig wird, daß zudem die technische Unterstützung der neuen organisatorischen Einheiten verbessert werden muß und daß schließlich dezentrale Organisationskonzepte mit einer Umstellung des Entlohnungs- und Anreizsystems einhergehen

müssen, dann ist ein Komplexitätsgrad der Veränderung erreicht, der die meisten mittelständischen Unternehmen kostenmäßig wie kapazitäts- und kompetenzbezogen an den Rand der Überforderung bringt. "Erst im Zuge der konkreten Projektarbeit wird den unmittelbar Projektbeteiligten klar, welche Dimension der Veränderung allen betrieblichen Akteuren zur erfolgreichen Problembewältigung abverlangt wird." (Böckler/ Loss 1994, 13)

3. Blockaden als Ergebnis

Auf der Grundlage dieser und ähnlicher Zusammenhänge entwickeln sich jeweils organisationstypische Muster der Umgehung oder Verhinderung von einschneidenden Veränderungen, die gerade mit der Vermeidung von 'Schmerz' zu tun haben. Organisationen scheinen sich in manchen Fällen erst dann fundamental zu ändern, wenn kein anderer Weg mehr bleibt, die Überlebensfähigkeit zu sichern. Vorher werden in diesen Fällen alle denk- und machbaren Varianten 'geringfügiger' Änderung oder der Vermeidung durchgespielt, um diese von den Organisationsmitgliedern als 'schmerzhaft' oder 'schwierig' erlebten Entscheidungen und Klärungen zu umgehen.

Es bleibt deshalb festzuhalten: Organisationales Lernen dauert *'seine'* Zeit, und komplexe Änderungsprojekte können nur begrenzt schnelle Erfolge erzielen. 'Organisationales Lernen' ist ein strategisch anzugehender, durchaus mühsamer Prozeß, gerade weil die Energie der genannten Blockaden nur schrittweise und langsam abgebaut werden kann. Widerstände können eben nicht einfach durch Moderation oder 'Psychotechnik' beseitigt werden. Die Hoffnung, daß mit 'etwas Moderation' Projekte 'gängiger' gemacht werden, verkennt die genannten Grundprobleme. Wenn die Rede von 'Konfliktmanagement' ist, das als Technik trainiert werden kann, so unterschätzt dies die Härte und die emotionale Ladung des Aufeinanderprallens betrieblicher Interessengegensätze. Konfliktmanagement ist nicht nur als 'Technik' zu verstehen, sondern hat viel mit dem reflektierten Umgang mit gemeinsamen Erfahrungen zu tun, die man dann auch unter konflikthaften Bedingungen besprechen können sollte. Es ist ein Element ernsthafter Beteiligung der Beschäftigten an Veränderungsprozessen, und trägt durch Aushandlungen und Kompromisse dazu bei, daß die Zusammenarbeit an der Veränderung immer wieder neu motiviert und erarbeitet werden kann. Die daraus entstehende Prozeßsicherheit und -transparenz ergibt zusammen mit dem verlässlichen Handeln der Führung erst das notwendige Vertrauen der Beschäftigten, das eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, die Phase der Unsicherheit, die ein organisatorischer Veränderungsprozeß eben ist, zu bewältigen.

4. Ein neues Prozeßverständnis schält sich heraus

Unsere praktischen Erfahrungen in den Umgestaltungsprojekten zeigten, daß man diese genannten Aspekte zwar zeitweise 'beiseite schieben', aber nicht umgehen kann. Wenn es, wie der Reengineering-Guru Michael Hammer unlängst festgestellt hat, bei etwa 70 vH der Reengineering-Projekte zu Blockaden und Fehlschlägen kommt, die genau mit diesen Fragen zusammenhängen, dann ist es an der Zeit, dem 'Menschen' in Umstrukturierungsprojekten einen anderen Stellenwert zuzuschreiben und den prozessualen Aspekten des Umgangs mit den Beteiligten auch in der Projektanlage mehr Bedeutung beizumessen.

In Anlehnung an die Palo Alto-Schule der Kommunikationstheorie (Watzlawick, Beavin, Jackson 1969) könnte man deshalb davon sprechen, daß die "digitalen Elemente" im

organisatorischen Veränderungsprozeß (gemeint sind damit z.B. Strukturmodelle, formalisierte Abläufe, explizite Anforderungen und Regeln - mithin: die "Sachebene") sicher auch zukünftig ihre Bedeutung haben und entsprechend geklärt und bearbeitet werden müssen. Gleichzeitig muß aber das Projektmanagement in der Lage sein, die "analogen Elemente" (Phantasien, Beziehungsebene in der Organisation, emotionale Aspekte) zumindest zu erkennen und angemessen zu berücksichtigen. Erst wenn so Erwartungssicherheit und Vertrauen in der Organisation geschaffen und verankert werden, kann die Sachebene zielgerichtet und erfolgreich verändert werden. Erst wenn die in Blockaden gebundene Energie freigesetzt wird, werden organisatorische Veränderungen möglich.

Damit soll nun nicht einer "Psychologisierung" oder "Therapeutisierung" der betrieblichen Umgestaltung das Wort geredet werden, die massive Interessengegensätze oder Konflikte kaschieren würde. Es geht eher um ein Ernstnehmen und Akzeptieren der "analogen Seite" von Organisation für Veränderungsprozesse, die in angemessener Form im Projekt- bzw. Change Management berücksichtigt werden muß. Ein völliges Vermeiden der 'Schmerzen' ist oft nicht möglich, selbst wenn man nicht gleich die gegenteilige Position von Swieringa/ Wierdsma (1992) teilen muß, die - etwas zynisch - davon ausgehen: "If it hurts, it works!".

Daß die Bedeutung der angesprochenen Phänomene ('Illusionen', 'Tabus' und 'Angst vor Statusverlust') unterschätzt wird, ist häufig dann der Fall, wenn der Veränderungsprozeß sich an einem geradlinigen, linearen Projektverständnis und an der typischen Top-Down-Vorgehensweise orientiert. Ein solches Grundverständnis, das primär oder ausschließlich auf die Klärung von Sachfragen gerichtet ist, wird tendenziell eher zu einer weiteren Verstärkung von Blockaden führen.

Leider ist hier kein einfacher Ausweg zu finden, denn auch durch ein ergänzendes 'Bottom-Up', sprich: durch Beteiligung, lassen sich nicht alle genannten Schwierigkeiten auffangen. Sie werden dadurch allerdings eher greif- und bearbeitbar. Die Vorstellung, Beteiligung sei der Königsweg zu *raschen* Produktivitätsschüben und Kostensenkungen, ist deshalb mit Vorsicht zu genießen. Beteiligung bedeutet zunächst einmal mehr Aufwand und tendenziell mehr Konflikt. Die Beteiligten müssen jeweils informiert und überzeugt werden, entwickeln dann eigene Vorstellungen, die möglicherweise quer zu den ursprünglichen Planungen liegen und so erst einmal die Komplexität des Ablaufs erheblich erhöhen. Der Zwang der kurzen Fristen, der auf vielen betrieblichen Umstrukturierungsprozessen lastet, steht zudem im massiven Widerspruch zu der Dauer, die für die Änderung eingefahrener Verhaltens- und Kommunikationsmuster benötigt wird.

Aus dem Dargestellten folgt nicht zuletzt, daß es keine vollständige Planbarkeit von Prozeß und Ergebnis in der bisher in vielen Fällen als Ideal geltenden Form mehr geben kann. Erfahrungsgemäß entfalten sich im konkreten Projekt Schritt für Schritt neue Anforderungen und Notwendigkeiten, die dazu führen, den ursprünglich festgelegten Plan teilweise zu revidieren; gleichzeitig werden die Voraussetzungen aber auch deutlicher und greifbarer, die für ein Gelingen der Reorganisation notwendig sind. Die dann möglicherweise entstehende Lawine von Anforderungen muß in bearbeitbare Aufgaben heruntergebrochen werden. Im Grunde verschiebt sich damit die Vorgehensweise von einem klaren Top-Down-Vorgehen hin zu einem Vorgehen, das sich an den zunächst festzulegenden strategischen Zielen ausrichten muß. Aus dem Projekt wird so ein zyklischer Prozeß mit vielen Revisionen, die letztlich auch der Tatsache geschuldet sind, daß Emotionen und Phantasien der Organisationsmitglieder in angemessener Form berücksichtigt werden müssen, um ihre Unterstützung für ein Gelingen zu

sichern (vgl. Kötter 1996). Es geht darum, sowohl die zukünftigen Formen der Abläufe und Arbeit, als auch die Kooperation und Koordination zwischen den Beteiligten und damit deren Kommunikations- und Interaktionsformen in den Veränderungsprojekten zu entwickeln, da letztlich im Veränderungsprozeß selbst die Voraussetzungen und Formen für die zukünftige Arbeit geschaffen werden müssen. Mit der systematischen Auswertung der Projekterfahrungen werden hier erste Konturen deutlich. Trotzdem bleibt aber noch eine Reihe von angesprochenen praktischen und konzeptionellen Fragen zu klären, bis hier befriedigende Lösungen vorgelegt werden können.

Literatur

Böckler, M./ Loss, U. (1994): Sozialverträglichkeit neuer Technologien - Strategien betrieblicher Innovationsprozesse. In: Peters, S. (Hrsg.) (1994): Lernen im Arbeitsprozeß durch neue Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien. Opladen: Westdeutscher Verlag. 9-14.

Kinkel, S./ Wengel, J. (1997): Neue Produktionskonzepte: Eine Diskussion macht noch keinen Sommer. FhG-ISI Karlsruhe: PI-Mitteilungen Nr.4.

Kötter, W. (1996): Mitbestimmung und Prozeßkultur. Von lieb gewordenen Ritualen und veralteten Leitbildern bei der Gestaltung neuer Produktionsstrukturen. In: Fricke, W. (1996): Partizipation und Produktivität. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung. 177-184.

Pedler, M./ Burgoyne, J./ Boydell, T. (1994): Das lernende Unternehmen. Frankfurt/M. usw.: Campus.

Schmidt, J. (1993): Die sanfte Organisationsrevolution. Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen. Frankfurt/M. usw.: Campus.

Senge, P. (1990): The Fifth Discipline. New York: Doubleday. (deutsch: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta. (1996)).

Senge P./ Kleiner, A./ Smith, B. u.a. (1996): Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta (orig. in engl. 1994).

Swieringa, J./ Wierdsma, A. (1992): Becoming a learning organization. Workingham et al.

Watzlawick, P./ Beavin, J./ Jackson D. (1969): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber.