

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

16. Jahrgang, 1997, Nr. 4, ISSN-Nr. 0724-6110

- 4** **STEFAN KÜHL**
**Widerspruch und Widersinn bei der Umstellung auf
dezentrale Organisationsformen – Überlegungen zu einem
Paradigmawechsel in der Organisationsentwicklung**
-
- 20** **BODO WIEGAND**
**Aktivierung – Mitarbeiterpotentiale für schnelle und nachhaltige
Veränderungen mobilisieren**
-
- 32** **HEINZ K. STAHL**
**Hobbes lässt (wieder) grüssen –
Eine kritische Auseinandersetzung mit «Kontrolle»**
-
- 42** **PETER RADKE/BEATE KLUTMANN**
**Managemententwicklung in einem Pharmaunternehmen –
der Versuch, ganzheitlich und praxisorientiert zu qualifizieren**
-
- 52** **PETER M. WIEDEMANN/STEFAN KESSEN**
Mediation: Wenn Reden nicht nur Reden ist
-
- 66** **Nachruf auf Eberhard Schnelle**
-
- 67** **Mitteilungen**
-
- 69** **Für Sie gelesen**
-
- 74** **Neue Bücher**
-
- 90** **Termine**
-

Impressum:

Postanschrift

Abonnements, Inserate, Verlag:
ORGANISATIONSENTWICKLUNG
Postfach 147
CH-4003 Basel
Tel./Fax 0041/61/302.01.25
Das Sekretariat ist jeweils
freitags, 09.00 – 16.00 Uhr besetzt.
E-mail: abo@zoe.ch
Internet: http://www.zoe.ch

Operative Redaktion:

Dr. Helmut Meyer
Grevenkamp 101
D-33442 Herzebrock
Tel. 0049/5245/180.360
Fax 0049/5245/180.361
E-mail MeyerHlmt@aol.com

Redaktion:

Michael Braune-Krickau
Postfach 147
CH-4003 Basel
Tel./Fax 0041/61/311.67.36

Dr. Klaus Doppler
Ammergaustasse 15
D-81377 München
Tel. 0049/89/714.28.02
Fax 0049/89/719.37.01

Dr. Barbara Heitger
Kastnergasse 5/5
A-1170 Wien
Tel. 0043/1/480.10.67
Fax 0043/1/489.18.12

Prof. Dr. Eckard Minx
Daimler Benz AG
Alt-Moabit 96a
D-10559 Berlin
Tel. 0049/30/399.823.00
Fax 0049/30/399.821.08

Christina von Passavant
Stellwerk Entwicklungsberatung
Hammer 19
CH-5000 Aarau
Tel. 0041/62/836.90.30
Fax 0041/62/836.90.39

Karsten Trebesch
Im Brunnenhof 20
D-50999 Köln
Tel. 0049/2236/630.11
Fax 0049/2236/967.868

Dr. Rudolf Wimmer
Josefstädterstrasse 27/12
A-1080 Wien
Tel. 0043/1/408.45.70
Fax 0043/1/402.48.37

Christoph Lauterburg
Birkenweg 243
CH-8454 Buchberg
Tel. 0041/1/867.23.63
Fax 0041/1/867.23.64

Layout/DTP:

Priska Neuenschwander, Schwerzenbach

Verlag:

Organisationsentwicklung und
Management AG (Zürich)

Erscheinungsweise:

4 mal jährlich

Bezugsbedingungen:

Einzelausgabe: SFr. 24.–/DM 28.–
Jahresabonnement: SFr. 88.–/DM 106.–
Bestellungen beim Abonnement-Service
Nachdruck und Verwertung
nur mit Genehmigung der Herausgeber.

Stefan Kühl

**Widerspruch
und Widersinn
bei der Umstellung
auf dezentrale
Organisationsformen**

**Überlegungen zu
einem Paradigma-
wechsel in der
Organisations-
entwicklung**

Gerade bei der Einführung von dezentralen Organisationsstrukturen kommt häufig Widerstand und Widerspruch von den betroffenen Mitarbeitern. Auf den ersten Blick ein Paradox, weil genau diese Mitarbeiter eigentlich neue Kompetenz – und damit Macht – erhalten sollen. Im Stil der «klassischen Organisationsentwicklung» reagieren viele Unternehmen auf diesen Widerstand und Widerspruch mit einem Arbeiten an den persönlichen Sorgen und Nöten der Mitarbeiter. Dieser Artikel argumentiert, dass es im Prozess der Umstellung auf dezentrale Unternehmensstrukturen grundlegende, nicht vermeidbare Dilemmata gibt. Als eine Ergänzung zu den klassischen Ansätzen der Organisationsentwicklung muss deswegen die Bearbeitung von Dilemmata des Organisationswandels verstärkt in den Mittelpunkt gestellt werden.



DR. STEFAN KÜHL

ist Organisationsberater bei GITTA mbH, Berlin, und leitet ein Forschungsprojekt über neue Steuerungs- und Koordinationsformen in dezentralisierten mittelständischen Unternehmen. Autor von: «Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien». (Campus Verlag 1995). 1998 erscheint von ihm ein neues Buch über Dilemmata und Paradoxa des Organisationswandels.

O bwohl das Thema des organisatorischen Wandels in vielen Unternehmen, Behörden und sozialen Einrichtungen zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist im Bereich der Organisationsentwicklung in den letzten Jahren eine gewisse Stagnation, Resignation, ja teilweise sogar Frustration nicht zu übersehen (vgl. Schreyögg/Noss 1995: 171). Viele der von Organisationsentwicklerinnen und -entwicklern initiierten und begleiteten Veränderungsprozesse erreichten nicht die angestrebten Ziele, bewirkten in den Unternehmen weit weniger als erhofft und verkamen nicht selten ungewollt zu paradoxen Interventionen. Organisationsentwicklerinnen und -entwickler sahen sich damit konfrontiert, dass Teile des Unternehmens sich erfolgreich gegen Veränderungsanforderungen abschotteten. Organisationen bildeten Immunsysteme aus, die Veränderungsvorschläge so geschickt abstießen oder entschärften, dass von den ursprünglichen Intentionen nicht viel übrigbleibt. Die Standards des Change Managements scheinen sich – kaum dass sie die Organisationsentwickler und -entwicklerinnen einigermaßen etabliert haben – in vielen Unternehmen schon wieder abzunutzen.

Nur zwei Indizien seien kurz genannt: Auch wenn vermutlich nur wenige Manager und Managerinnen an die versprochenen «Quantensprünge» durch Business Process Reengineering geglaubt haben, so ist die Tatsache, dass selbst Verfechter des Process Reengineering davon sprechen, dass bis zu 80% (vgl. Linden 1996) der Projekte gescheitert sind, ein deutliches Zeichen für die Schwierigkeit eines grundlegenden Organisationswandels. Fast jede auf Gruppenarbeit spezialisierte Beratungsfirma sieht sich in der Zwischenzeit damit konfrontiert, dass in vielen Unternehmen «Gruppenarbeits-Ruinen» vorhanden sind und deswegen der Widerstand und die Resistenz gegen Gruppenarbeit erheblich ist. Bei grundlegendem, fundamentalem Organisationswandel scheinen gelingende Interventionen die Ausnahme, nicht die Regel zu sein.

Organisationen bildeten Immunsysteme aus, die Veränderungsvorschläge abstießen oder entschärften.

Wie reagiert die Organisationsentwicklung angesichts der fundamentalen Probleme in Veränderungsprozessen? Eine erste Strategie in der Organisationsentwicklung ist es, auf die Probleme in Veränderungsprozessen mit einer verstärkten Betonung der persönlichen Komponente für Wandlungsprozesse zu reagieren. Es wird versucht, «defensive Routinen» bei Organisationsmitgliedern zu bearbeiten (Agy-

ris 1990), «Blockaden in Veränderungsprozessen aufzulösen» und neue «Karriereanker» für die von Veränderung betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu setzen (Schein 1995). Diese Strategie knüpft an die frühe Tradition der Organisationsentwicklung an, die davon ausging, dass der Erfolg in der Umstellung von Organisationsstrukturen stark von der Einstellung der Organisationsmitglieder abhängt.

Eine zweite Strategie, die man in der heutigen Organisationsentwicklung beobachten kann, ist die einer weiteren Professionalisierung des Change Managements in Unternehmen. Die Interventionsmethoden werden verfeinert, die Projektstrukturen perfektioniert und neue Formen der Moderation erprobt. Dieser Strategie liegt die Hoffnung zugrunde, dass bestimmte Probleme in Veränderungsprozessen durch eine Perfektionierung des Methoden-Know-Hows in Sachen Change Management gelöst werden können.

Eine dritte Strategie besteht in dem Versuch, Organisationswandel in Unternehmen zu «verabsolutieren», das heißt Organisationsveränderungen einen zentralen Stellenwert in Unternehmen zu geben. Während in der frühen Organisationsentwicklung Veränderungen in Unternehmen noch als Ausnahmesituationen verstanden wurden, wird mit Konzepten wie der «lernenden Organisation» und dem «evolutionären Unternehmen» ein permanenter offener Veränderungsprozess gefordert. Für die Organisationsentwickler hat dies den Vorteil, dass durch Konzepte wie der «lernenden Organisation» und den «evolutionären Unternehmen» der Rechtfertigungsdruck in Unternehmen um 180 Grad gedreht wird. Während man früher die Gründe für einen Wandlungsprozess angeben musste, müssen jetzt die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die den Status Quo erhalten wollen, begründen, weswegen etwas nicht geändert werden sollte (vgl. Kühl 1997).

Die drei beschriebenen Strategien sind sicherlich in vielen Situationen angemessene Reaktionen. Durch das Arbeiten an defensiven Routinen und persönlichen Blockaden können häufig dynamische Prozesse in Unternehmen angestoßen werden. Die Professionalisierung des Change Management kann dazu führen, bestimmte Fehler in der Organisationsentwicklung zu vermeiden, und die Verabsolutierung der Konzepte der «lernenden Organisation» stärkt die Position der «Promotoren des Wandels» in den Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen. Organisationsentwicklerinnen und -entwickler würden sich einer Chance berauben, wenn sie nicht konsequent an solchen Strategien weiterarbeiteten.

Alle genannten Strategien knüpfen mehr oder minder stark an die Grundprinzipien der traditionellen Organisations-

entwicklung an. In der frühen Organisationsentwicklung bestand die Hoffnung, mit Instrumenten der Gruppendynamik, der gezielten Moderation, mit Planungsmethoden und mit Interventionstechniken die in sich wandelnden Organisationen auftretenden Widersprüche aufzuheben oder gar aufzulösen. Diese Hoffnung ging teilweise soweit, dass man glaubte, selbst die Ziele der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Effizienzziele der Organisation grundsätzlich zur Deckung bringen zu können (vgl. Schreyögg/Noss 1995: 173). Auch in Bezug auf die Gestaltbarkeit von Prozessen bestand die Hoffnung, dass bestimmte mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern definierte Lösungen für Probleme durch einen geschickt gestalteten Wandlungsprozess erreicht werden können. Probleme mit und zwischen Mitarbeitern wurden auf verhaltensbedingte Widerstände zurückgeführt und sachliche Probleme als schrittweise bearbeitbar betrachtet.

Sicherlich, die Vorstellung einer harmonischen Organisation, die sich weitgehend reibungslos von einem Zustand in den anderen bewegt – das Konzept einer «Organisationsentwicklung, mit der zuletzt alle einverstanden sind» (vgl. Kieserling 1993: 22) gehört weitgehend der Geschichte an. Auch die Zeiten eines weitgehend unreflektierten Planungs-, Steuerungs- und Gestaltungsoptimismus sind in der Organisationsentwicklung vorbei. Aber nicht wenige Beobachter und Beobachterinnen beklagen, dass die Organisationsentwicklung ungewollt in einer jetzt lediglich elaborierteren, modifizierten und abgeschwächten Vorstellung der Planbar- und Steuerbarkeit von Organisationen verharret. Zwar wurden im letzten Jahrzehnt Konzepte der Beherrschbarkeit, der Prognosefähigkeit, der definierten Verfahren, der exakten Planung und der festgelegten Reaktionsmuster (vgl. Klimecki/Probst/Eberl 1994: 10) in die Mottenkiste der Organisationsentwicklung verbannt, aber bei vielen, auch neueren Ansätzen der Organisationsentwicklung auch für komplexe Situationen in Unternehmen droht der alte Steuerungs- und Planungsoptimismus immer wieder hervorzubrechen.

Die Auseinandersetzung mit den grundlegenden Problemen bei fundamentalen Wandlungsprozessen bieten die Chance zu einer weiteren Umorientierung der Organisationsentwicklung. Die Abkehr der Organisationsentwicklung von einer «sozialpsychologisch durchdachten Anpassung des Personals an die Erfordernisse der Organisation» (vgl. Luhmann 1991: 486) könnte durch die Auseinander-

Die Vorstellung einer harmonischen Organisation gehört weitgehend der Geschichte an.

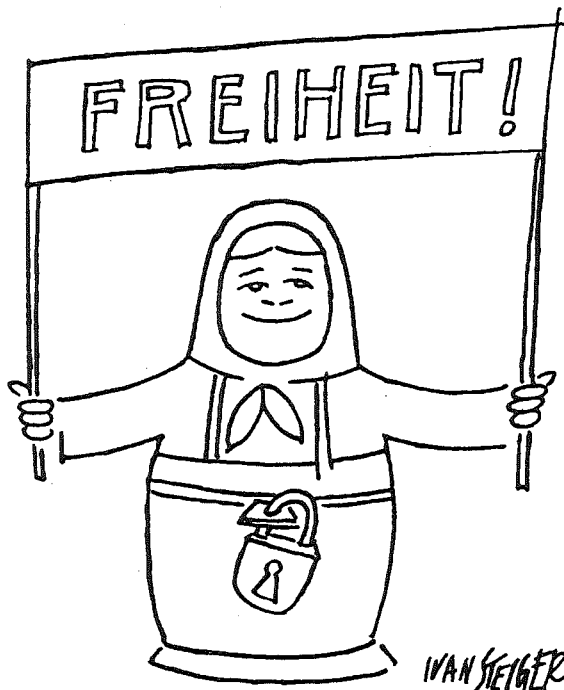
setzung mit den grundlegenden organisatorischen Problemen in Wandlungsprozessen weiter gefördert werden.

In diesem Artikel präsentiere ich am Beispiel der Umstellung eines hierarchisch und zentral geführten Unternehmens auf eine dezentrale, selbststeuernde Organisationsform das Arbeiten mit Dilemmata, Paradoxa und Widersprüchen als eine mögliche Richtung, in die sich die Organisationsentwicklung entwickeln könnte. In einem ersten Teil stelle ich – zugegebener Massen vereinfachend – ver-

schiedene Umgehensweisen der traditionellen Organisationsentwicklung mit Problemen in Dezentralisierungsprozessen vor. Danach führe ich in drei Abschnitten die Probleme bei der Einführung von Dezentralisierungsmassnahmen auf grundlegende Dilemmata des Organisationswandels zurück. Das Spezifische des «Sei-selbständig-

Dilemmas», des «Entscheide-Dich-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt-Dilemmas» und des «Organisier-Dich-Selbst-aber-nicht-so-Dilemmas» ist, dass sie sich nicht durch traditionelle Instrumente der Organisationsentwicklung auflösen lassen. In einem letzten Abschnitt gebe ich einen kurzen Ausblick, auf welcher Basis ein Arbeiten mit Dilemmata in der Organisationsentwicklung stehen könnte.

Bei vielen Ansätzen der Organisationsentwicklung droht der alte Steuerungs- und Planungs-optimismus wieder hervorzubrechen.



Die traditionellen Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung: Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

Jedes Unternehmen kann vermutlich problemlos eine ganze Liste von abgebrochenen, unterbrochenen oder nur halbherzig zu Ende geführten Veränderungsprozessen vorweisen. Viele mit Elan vom Management begonnene Massnahmen verlaufen im Sande, werden nach einiger Zeit stillschweigend zu den Akten gelegt. Die Liste der abgebrochenen Massnahmen reicht von grundlegenden Umstrukturierungen wie der Einführung von Gruppenarbeit über die Einrichtung bestimmter computergestützter Planungssysteme und Wartungspläne bis hin zu der simplen Informationstafel, die nach einer bestimmten Zeit einfach nicht mehr benutzt wird.

Eine auf den ersten Blick einleuchtende Möglichkeit ist es, die Widerstände auf die Formung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch die alten hierarchischen und in Funktionsbereiche abgeteilten Unternehmen zurückzuführen. Mitarbeiter seien geprägt durch die Art und Weise, wie Unternehmen in der Vergangenheit organisiert waren. Gerade in Situationen, in denen das Unternehmen nicht mit dem Rücken zur Wand steht, würden diese nur schwer einsehen, weswegen sie ihre Art zu arbeiten ändern sollten.

Jedes Unternehmen kann problemlos eine Liste von ab- oder unterbrochenen Veränderungsprozessen vorweisen.

Diese Erklärung liegt nahe, weil viele Manager, die einen langjährigen und durch viele Managementseminare begleiteten Umdenkungsprozess durchgemacht haben, Verständnis dafür aufbringen, dass die Umstellung auch bei ihren Mitarbeitern eine gewisse Zeit dauern muss.

Eine weitere Erklärung ist, dass der Veränderungsprozess nach «innen» nicht ausreichend vermarktet werde: Der Wandel im Unternehmen werde nicht gut verkauft. Den Mitarbeitern sei nicht klar geworden, was die Unternehmensspitze eigentlich erreichen will. Es habe an der entsprechenden Informationspolitik gefehlt, um die Mitarbeiter bei dem Veränderungsprozess mit ins Boot zu holen.

Sehr häufig wird der Widerstand auch auf eine mangelhafte Planung des Wandlungsprozesses zurückgeführt: Das Scheitern von Veränderungsprozessen wird dabei auf eine zu diffuse Zielsetzung, auf ungünstig zusammengestellte Projektteams, auf ungenügende Unterstützung durch die Unternehmensleitung, auf eine mangelnde Einbindung der Mitarbeiter oder auf eine zu ambitionierte Zeitplanung zurückgeführt.

All diesen Erklärungsansätzen für problematische Veränderungsprozesse ist gemein, dass die Lösungen für die Probleme auf der Hand liegen. Die Lösungsansätze werden – ganz in der Tradition der traditionellen Organisationsentwicklung aber auch der klassischen Betriebswirtschaftslehre – bei den Problemerkklärungen mehr oder minder explizit gleich mitgeliefert: Erstens könne das Verhalten der Mitarbeiter in alten Denk- und Handlungsstrukturen durch Seminare und Schulungen «aufgebrochen» werden. Durch das Vorleben des Managements sollten die Mitarbeiter für die «neue Denke» begeistert werden. Zweitens wird postuliert, dass der Wandlungsprozess eine eigene Marketingpolitik brauche. Durch Aushänge am schwarzen Brett, ansprechenden Artikeln in den Unternehmenszeitungen und dem Drehen von Videos sollen die Mitarbeiter mit der «neuen Denkweise identifiziert» werden. Mitarbeiter werden im Rahmen von «Top-Programmen» in Grosssporthallen zusammengerufen, um für den Wandel begeistert zu werden. Bei manchen Veränderungsprogrammen hat man dabei den Eindruck, dass die Vermarktung des Wandels mehr Platz einnimmt als der

Wandel selbst. Drittens wird auf die Fülle von materiellen und personellen Helfern verwiesen, die vor den Fallgruben des Change Managements in Unternehmen schützen sollen. Bücher über Change Management füllen in der Zwischenzeit ganze Regale, Seminare zu Veränderungsmanagement und Werkstätten des Wandels

Man hat den Eindruck, dass die Vermarktung des Wandels mehr Platz einnimmt als der Wandel selbst.

haben grossen Erfolg. Immer mehr Unternehmensberater spezialisieren sich auf die Prozessbegleitung von Unternehmen, die sich verändern wollen, und der Change Manager verdrängt auf der Hitparade der propagierten Managertypen seine zunehmend verstaubenden Konkurrenten.

Um nicht missverstanden zu werden: Die Prägung vieler Mitarbeiter und Manager durch die klassisch-hierarchische Unternehmensstruktur darf nicht unterschätzt werden, eine deutliche Darstellung der Ziele der Unternehmensleitung

im Hinblick auf den Veränderungsprozess ist unerlässlich und mangelhaft gestaltete Wandlungsprozesse können auch die besten Intentionen ins Leere laufen lassen. Aber aus meiner Sicht würde es in die Irre führen, wenn man die «soft skills», die sozialen Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als den entscheidenden Engpass bei der Einführung von Dezentralisierung betrachten würde (vgl. auch Faust et al. 1994; Fröhlich/Pekruhl 1996: 63). Die drei auf das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zielenden Punkte dürfen nicht von den systematischen Problemen bei Umstrukturierungsprozessen in der Wirtschaft ablenken.

Meine These ist, dass es bei der Umstellung von klassischen Unternehmensstrukturen auf flexibilitätsorientierte Formen der Selbstorganisation grundlegende Probleme gibt, die sich durch ein mehr an Schulungen, durch ein professionelleres Change Marketing oder durch eine bessere Planung des Wandlungsprozesses nicht beheben lassen. Ich behaupte, dass die vielzitierte Diskrepanz zwischen Sagen und Tun der Unternehmensleitung bei Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungsprozessen unvermeidbar ist. In der Umstellungsphase muss der vom Management geforderte Change Prozess unumstösslich von den Mitarbeitern als widersprüchlich wahrgenommen werden, nicht weil die Führungskräfte aufgrund von Unfähigkeiten widersprüchlich handeln, sondern weil die Umstellung von Hierarchie auf Selbstorganisation, von «abgeteilten» Unternehmen auf segmentierte, an Prozessen und Produkten orientierte Unternehmen wegen drei Ursachen grundsätzlich widersprüchlich sein muss.

Die Diskrepanz zwischen Sagen und Tun ist bei Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungsprozessen unvermeidbar.



Das «Sei-selbständig-Dilemma»: Die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen¹

In einem Unternehmen fällt der Entschluss, flache Hierarchien einzuführen, Entscheidungskompetenzen zu dezentralisieren, kurzum eine flexible, lernfähige Organisation zu schaffen. Wenn man sich anschaut, wer da im Unternehmen einen Entschluss fällt, dann ist das in der Regel der Unternehmer, die Führungsspitze oder die Geschäftsleitung eines bestimmten Aufgabenbereiches. Es ist jedenfalls relativ selten, dass eine Mitarbeiterin aus der Produktion oder dem Vertrieb eine Folie auf den Overhead-Projektor legt, auf der sie verkündet, dass ab jetzt eine flachere Hierarchie und eine dezentralere Organisationsform eingeführt werden sollte. In der Regel ist es jedenfalls nicht die Mitarbeiterschaft, die eine Change-Beraterin ins Unternehmen holt, die in einem Kick-Off-Workshop eine Dezentralisierung und Verflachung der Hierarchien initiiert oder mit Hilfe eines Steuerkreises ein Change-Projekt durchzusetzen versucht.

Dass das Management und nicht die Mitarbeiterschaft die treibende Kraft des Change Prozesses ist, wäre nicht weiter problematisch, wenn es sich lediglich um die Einführung einer neuen Maschine, die Installation einer neuen Software oder die Einführung eines neuen Produktes handeln würde. Der Manager könnte die angestrebte Veränderung in dem Unternehmen nach «unten» weitergeben und die Veränderung durchführen lassen. Die Mitarbeiter würden die von oben initiierte Innovation in Projektgruppen operationalisieren und nach Abstimmung mit der Führungskraft in der von ihm gewünschten Form durchsetzen.

Die Anweisung «sei selbständig» läuft darauf hinaus, eine selbstbestimmte Unternehmenskultur von oben zu verordnen.

Problematisch wird es aber, wenn es um mehr geht als nur um die Einführung eines neuen Softwareprogrammes, einer neuen Maschine oder eines neuen Produktes. Auch bei dem Wechsel zu neuartigen flexiblen, lernfähigen Organisationsstrukturen, zu direkten, offenen Informationsflüssen stehen nur die herkömmlichen Instrumente zur Durchsetzung dieser neuen Organisationsstrukturen zur Verfügung. Die flexibilitäts- und innovationsorientierten

Strukturen, die auf dezentrale Selbststeuerung hinauslaufen sollen, müssen also durch die bisherige zentralistische Art und Weise durchgesetzt werden. Die Tendenz in vielen Unternehmen, den Übergang von der hierarchisch-zentralistischen Unternehmung zur flexiblen, lernfähigen Organisation detailliert zu «planen», ist Ausdruck dieser Situation. Überspitzt ausgedrückt, muss die Anweisung «sei selbständig» unter diesen Bedingungen darauf hinauslaufen, eine neue flexibilitätsorientierte und selbstbestimmte Unternehmenskultur von oben zu verordnen.

Diese Art der Durchsetzung von Veränderungsprozessen kann man nicht ohne weiteres auf ein Fehlverhalten des Managements zurückführen, sondern sie ist die logische Konsequenz aus dem geplanten Veränderungsprozess. Die «Sitte», den Veränderungsprozess von «oben» zu initiieren, zu planen und durchzudrücken, ist keine «Unsitte», sondern aus der Funktionsweise von hierarchisch geführten Unternehmen verständlich. Die Führungskraft in einem eher klassisch-hierarchisch aufgebauten Unternehmen kann noch nicht auf die Selbststeuerungsfähigkeiten dezentralisierter Organisationen zurückgreifen. Grundsätzlich steht dem Management in der Umstellungsphase von einer Organisationsform auf eine andere zur Durchsetzung dieser Umstellung immer nur das Repertoire der Organisationsform zur Verfügung, in der es sich gerade befindet. Im Falle der hierarchisch-zentralistischen Organisation ist das die von oben initiierte und koordinierte Planung, die über Anweisungen nach unten weitergegeben wird. Das grosse Problem ist, dass die (Selbst-)steuerungsinstrumente, die zukünftig angewandt werden sollen, zur Einführung derselbigen noch nicht zur Verfügung stehen.

Von den Mitarbeitern wird ein solcher Prozess verständlicherweise als widersprüchlich wahrgenommen. Der von oben initiierte und angeordnete Veränderungsprozess unter dem Motto «sei selbständig» wird von den Mitarbeitern als doppeldeutig wahrgenommen: Auf der einen Seite

Von den Mitarbeitern wird ein solcher Prozess verständlicherweise als widersprüchlich wahrgenommen.

¹ Die Darstellung der drei Dilemmata beruht auf einem kurzen Artikel von mir für «FAZ Blick durch die Wirtschaft» vom 24.3.1997. Sie wurden für die «Organisationsentwicklung» leicht überarbeitet und ergänzt. Die Dilemmata wurden im Rahmen einer Studie für die Beratungsfirma GITTA mbH (Berlin) über ein mittelständisches Produktionsunternehmen erstellt. Meinen Kollegen Wolfgang Kötter und Jörg Bahlow sowie den Führungskräften des kooperierenden Unternehmens danke ich für viele hilfreiche Kommentare und Anregungen.

ist der Inhalt der Nachricht, dass die Mitarbeiter jetzt wesentlich mehr Einfluss, Macht und Kompetenzen haben sollen, auf der anderen Seite wird die Nachricht über den herkömmlichen, von den Mitarbeitern nicht zu beeinflussenden Anordnungsweg verkündet. Wer könnte da die Mitarbeiter nicht verstehen, wenn sie eine neue Masche des Managements vermuten, auf die klassische Art und Weise mehr Leistung aus ihnen herauszuholen.

Die Situation ist vergleichbar mit der einer Ruderfregatte auf hoher See. Der Kapitän erkennt, dass das Schiff nur sehr langsam voran kommt und – was schlimmer ist – er kann es ganz alleine von der Brücke aus nicht steuern. Der Rhythmus der Ruderer hat einen zu starken Einfluss auf die Schnelligkeit und den Kurs des Bootes. Der Kapitän, angestachelt durch die Erfahrungen auf anderen Booten, beschliesst, dass die Ruderer das Boot jetzt mitsteuern und einen direkten Einfluss auf die Geschwindigkeit des Bootes nehmen sollen. Er ordnet diese Massnahme über den Trommler im Bootsinneren an. Die Ruderer vermuten angesichts des Verkündigungsweges und aufgrund schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit lediglich ein hinterhältiges Manöver des Kapitäns, um noch mehr aus ihnen herauszupressen.

Die Patentlösung, die angesichts eines solchen Dilemmas von Beratern sofort vorgeschlagen wird, ist die frühe und intensive Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess. Eine solche Einbeziehung vermindere den Widerstand gegen die Veränderung, führe zu praxisgerechteren Lösungen, erzeuge Motivation und erhöhe die Identifikation mit dem Unternehmen. In der Zwischenzeit gehört es zum guten Stil bei jeder Umstellung, die Mitarbeiter über den ganzen Veränderungsprozess hinweg zu beteiligen. Aber kann das die Lösung sein? Ist das «Sei-selbständig-Dilemma», die zentralistische Einführung dezentraler Strukturen, vielleicht gar kein Dilemma, sondern lediglich das Ergebnis einer mangelhaften Einbeziehung der Mitarbeiter?

Sicherlich, es führt kein Weg an der in der Zwischenzeit zum Allgemeinplatz gewordenen Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung des Dezentralisierungs- und Enthierarchisierungsprozesses vorbei. Man darf aber darüber hinaus nicht übersehen, dass dies ein grundsätzlich problematischer, ja sogar widersprüchlicher Prozess ist. Das «ich beteilige euch» an dem von mir initiierten Prozess ist letztlich nur eine abgeschwächte Variante des «sei selbständig». Die «Beteiligung von jemand an etwas» hat eben immer

noch den Charakter einer bestimmten von oben angeordneten Massnahme, an der man sich zu beteiligen hat.

Das «Sei-selbständig-Dilemma» erhält seine Brisanz dadurch, dass die Mitarbeiter noch nicht die Perspektive des Managements eingenommen haben können. Deshalb können sie die Ursachen und Gründe für den Wandlungsprozess gar nicht umfassend begreifen und deshalb ist der Widerstand gegen Veränderung auch erstmal verständlich.

Immer wieder berichten Manager, dass die Anregung für Veränderungen im Unternehmen von ihnen kommen müssen, dass die Mitarbeiter gar nicht erkennen würden, dass sich das Segment, die Abteilung oder das Unternehmen bewegen müsste, um am Markt zu bestehen. Zwar ist diese Klage der Manager nachvollziehbar, aber letztlich überhaupt nicht überraschend. Das klassische Unternehmen ist eben gerade so aufgebaut, dass die Produktion – der produktive Kern des Unternehmen – gegen eine zu starke Beunruhigung durch turbulente Marktveränderungen oder Probleme im Zulieferbereich geschützt ist. In letzter Konsequenz besteht die einzige Existenzberechtigung von Managern in klassischen Unternehmen eben gerade darin, dass sie die Turbulenzen des Marktes für die Produktion möglichst geschickt abfedern und Veränderungen nur in verarbeitbaren Dosen in den produktiven Kern eindringen lassen. Die Mitarbeiter bekommen die richtigen Turbulenzen erst dann mit, wenn ihr Arbeitsplatz abgebaut werden muss.

Auch wenn viele Unternehmen durch die Ausrichtung auf bestimmte Produktgruppen, durch Segmentierung und Prozesslinienorganisation und durch Gruppenarbeit, den scharfen Wind des Marktes zunehmend auch in die Produktionshallen dringen lassen, so bleibt der produktive Kern doch noch weitgehend gegen die geballte Marktmacht geschützt. Jedes Unternehmen, das noch nicht in radikaler Form auf dezentrale und enthierarchisierte Organisationsformen umgestellt hat, verfügt immer noch über diesen im Prinzip geschützten produktiven Kern. Jedes Unternehmen, das noch Manager und Meister hat, basiert wenigstens zum Teil immer noch auf dem Prinzip, bestimmte Produktionsbereiche gegenüber einem zu starken Aussendruck abzuschotten.

Es ist also nicht überraschend, dass immer noch vorrangig das Management den Aussendruck des Marktes wahrnimmt. Deswegen muss die Einsicht in Veränderungsnotwendigkeiten vorrangig vom Management kommen. Die Mitarbeiter, die in ihrem geschützten produktiven Kern arbeiten, können aufgrund ihrer «Stellung» gar nicht erkennen, dass eine Umstellung auf flexibilitäts- und innovationsfreundlichere Strukturen nötig ist. Natürlich lassen sie sich punk-

tuell in Veränderungsprozesse einbinden, gerade wenn die Anweisung vom Chef kommt. Aber es ist aufgrund ihres geschützten Status nicht verwunderlich, dass sie in diesem Veränderungsprozess das bremsende Element sind.

Um das Bild der Ruderfregatte zur Verdeutlichung aufzugreifen. Es ist im Normalfall der Kapitän, der von der Brücke aus erkennt, dass ein grosser Orkan in Anmarsch ist und das Boot droht, auf ein Riff getrieben zu werden. Wegen seiner Fähigkeit zum Erkennen dieser Probleme ist er ja schliesslich einmal zum Kapitän bestimmt worden. Wenn er jetzt seinen Ruderern mitteilen lässt, dass man das Boot nur retten könnte, wenn diese bereit seien den Ruderhythmus zu erhöhen und darüber hinaus auch noch seine Steuerleistungen zu unterstützen, dann reagieren diese verständlicherweise nicht mit grosser Begeisterung. Aus dem Bootsinneren können sie weder den nahenden Orkan noch das Riff erkennen. Und woher sollen sie wissen, dass das Schaukeln des Bootes nicht lediglich ein Stürmchen ist, das schnell wieder vorübergehen wird? In letzter Konsequenz scheint dem Kapitän nichts anderes übrigzubleiben als anzuordnen, dass die Mannschaft jetzt gefälligst schneller rudern und verstärkt mitsteuern soll.

Das «Entscheide-selbst- aber-nur-unter-Vorbehalt- Dilemma»: Das Management lässt entscheiden

Der Traum eines jeden modernen Managers ist, dass er irgendwann nur noch dafür da ist, den Prozess der Selbstorganisation und Entscheidungsfindung der Mitarbeiter im Unternehmen zu begleiten. Er bleibt im Hintergrund, moderiert Prozesse, berät bei schwierigen Problemen und hilft bei der Abstimmung zwischen verschiedenen selbstorganisierten Prozessen. Der ideale Change Manager ist nicht mehr der Vorgesetzte klassischen Zuschnitts sondern der Prozessbegleiter. Er wird in letzter Konsequenz nur noch daran gemessen, wie erfolgreich er einen Veränderungsprozess begleitet hat, wie gut es seine Mitarbeiter schaffen, in Selbstorganisationsprozessen produktiver und innovativer zu arbeiten.

Dieser Traum kann aber für Manager leicht zum persönlichen Alptraum werden. Ein Manager, dem es erfolgreich

gelingt, Selbstorganisation in seinem Aufgabenbereich einzuführen, macht sich selbst überflüssig. Wenn ein Manager mit dem Anspruch, komplette Selbstorganisation und komplette Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu ermöglichen, wirklich «total quality» liefern würde, wäre er als Manager nicht mehr zu gebrauchen. Selbstorganisation und Selbstverantwortung leben eben davon, dass keiner mehr von aussen «reinmanagt». Der Manager modernen Zuschnitts gerät immer mehr in das grundsätzliche Dilemma von Ärzten, Therapeuten und Entwicklungshelfern. Ihre Existenzberechtigung beruht in letzter Konsequenz auf ihrer eigenen Unfähigkeit, einen bestimmten hohen Anspruch vollkommen zu erfüllen. Wenn diese Berufe wirklich 100% erfolgreich wären, dann wären sie überflüssig oder müssten sich zumindest vollkommen neu definieren.

Aber – glücklicherweise für den Manager neuen Zuschnitts – sind wir noch lange nicht so weit und vermutlich werden wir auch nie so weit kommen. Bisher klagen die Manager, die sich in umfassenderen Veränderungsprozessen befinden, jedenfalls in der Regel nicht über ein zu wenig an Arbeit, sondern eher über ein zu viel. Das spezifische des Überganges von hierarchisch-zentralistischen auf dezentrale, selbstorganisierte Strukturen ist, dass der Manager sowohl für die Prozessbegleitung als auch die Expertenentscheidungen zuständig ist. Der Manager ist in dieser Übergangsphase letztlich ein Zwitter: Er fördert die Entscheidungsfähigkeit seiner Mitarbeiter und er entscheidet selbst.

Diese Zwitterposition wäre ertragbar, wenn klar definiert wäre, welche Entscheidungen nach wie vor von der Führungskraft getroffen werden und welche von den Mitarbeitern selbst: Wer entscheidet, ob eine bestimmte Restrukturierung stattfinden soll? Der Manager nach Abstimmung mit den Mitarbeitern oder alle zusammen? Wer entscheidet, ob ein bestimmter Auftrag abgewickelt wird? Die Gruppe alleine oder die Gruppe zusammen mit dem Meister? Wer entscheidet über die Investitionen eines Unternehmenssegmentes? Das Segment zusammen, der Segmentleiter oder die übergeordnete Geschäftsleitung?

Die genaue Definition der Bereiche, in dem die Mitarbeiter Entscheidungen selbst fällen sollen, in dem sie bei Entscheidungen mitwirken dürfen und in dem die Entscheidungen

**Der Traum eines
Managers, nur
noch den Prozess
zu begleiten,
kann leicht zum
persönlichen
Alptraum werden.**

nach wie vor von der Führungskraft getroffen wird, ist unumgänglich. Dies ist jedoch einfacher gesagt als getan.

Erstens ändert sich der Entscheidungsrahmen einer dynamischen Organisation ständig. Wenn die Holding an die Geschäftsleiterin eines Profit-Centers die Order ausgibt, einen bestimmten Auftrag sofort zu bearbeiten, dann muss diese kurzerhand die Selbstentscheidung der Mitarbeiter über die Reihenfolge der Auftragsabwicklung ausser Kraft setzen und die Bearbeitung dieses bestimmten Auftrages anordnen. Wenn der Leiter eines Unternehmenssegmentes an monatlichen Kennziffern gemessen wird, dann ist er verleitet, die Arbeitszeitautonomie der Mitarbeiter am Ende des Monats Autonomie sein zu lassen und ordnet die Anwesenheit wieder von oben an.

Selbstorganisation und Selbstverantwortung leben eben davon, dass keiner mehr von aussen «reinmanagt».

Zweitens ist der Übergang zu einem durch Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit geprägten Unternehmen ein dynamischer Prozess. Das was heute noch Chefsache ist, soll später vielleicht von den Mitarbeitern und Management gemeinsam entschieden werden. Das was heute noch eine gemeinsame Entscheidung von Mitarbeitern und Meister ist, soll in absehbarer Zeit von der Gruppe selbst entschieden werden. Der Übergang zur Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit ist ein dynamischer Prozess, in dem es schwierig ist, einen genauen Entscheidungsrahmen zu bestimmen.

Drittens kann das Management allem Gerede über gemeinschaftliche Steuerung eines Unternehmensteils zum trotz bestimmte Entscheidungen nur alleine treffen, weil eine solche Entscheidung sonst aufgrund der Konstellation im Unternehmen nicht getroffen werden würde. Dies ist der Fall, wenn ein bestimmter Schritt zu mehr Selbstorganisation und Selbstverantwortung dem individuellen, kurzfristigen Interesse einer Vielzahl von Mitarbeitern entgegenläuft. Die Aufspaltung der Fachabteilungen und die Zuordnung zu bestimmten Produktionsbereichen bedeutet erstmal einen Statusverlust und einen Klimawechsel. Die Zusammenlegung von Monteuren mit Teilfertigern in Gruppen bedroht die spezifische Identität der Teilfertiger als hochqualifizierte Facharbeiter. Wenn solche Entscheidungen grundsätzlich diskutabel wären, würden bestimmte Entscheidungen vermutlich nie gefällt werden.

Die Verlockungen für eine Führungskraft, immer wieder in die den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zugestanden-

nen Entscheidungs- und Mitentscheidungskompetenzen hineinzuregieren, ist also gross. Vermutlich bestimmt das kurzfristige Zurücknehmen vorher explizit oder implizit zugestandener Entscheidungskompetenzen, das Hineinregieren in eigentlich selbstorganisierte Prozesse das Alltagsgeschehen in dynamischen Unternehmen mehr als viele Manager wahrhaben möchten.

Dieses Geschehen muss von den Mitarbeitern als höchst widersprüchlich wahrgenommen werden: «Machen wir es jetzt selbst oder entscheidet der Meister immer noch mit?» «Ist das jetzt angeordnet oder können wir darüber noch diskutieren?» «Bestimmen wir über diesen Veränderungsprozess mit oder werden wir lediglich an einer bereits getroffenen Entscheidung beteiligt?» Bei den Mitarbeitern entsteht der Eindruck, dass man selbst entscheiden darf, aber immer nur unter Vorbehalt. Die eigene Entscheidung scheint nur so lange in Ordnung zu sein, wie sie der Vorstellung der Führung nicht grundsätzlich widerspricht.

Letztlich ist der vorausseilende Gehorsam vieler Mitarbeiter, der Versuch die Interessen der Führungskraft zu erraten, eine Reaktion auf diese grundsätzliche Problematik. Die «Loyalitätsfalle», der Versuch des Mitarbeiters so zu entscheiden, wie die Führungskraft entscheiden würde, ist eine Reaktion auf das «Entscheide-dich-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt-Dilemma». Weil die Führungskraft sich immer noch die letztliche Entscheidungsgewalt vorbehält, ist es für den Mitarbeiter schwer, überhaupt selbstbewusst eine eigene Entscheidung zu fällen. Er weiss, dass die Führungskraft sowohl noch die Informationen als auch die Kompetenz hat, die Entscheidung des Mitarbeiters selbst zu fällen. Deswegen muss dieser ständig Angst davor haben, dass der Manager die Entscheidung des Mitarbeiters mit der vergleicht, die er selbst getroffen hätte. Die natürliche Reaktion des Mitarbeiters ist es, zu erraten, wie sich die Führungskraft an Stelle des Mitarbeiters entscheiden würde. Die Loyalitätsfalle, in die er dadurch tappt, ist eine Falle des Systems.

Das Hineinregieren in eigentlich selbstorganisierte Prozesse bestimmt das Alltagsgeschehen mehr, als viele wahrhaben möchten.

In der Umstellungsphase von einem Unternehmen mit hierarchisch-zentralistischen Führungsstrukturen auf eines mit dezentralen Formen der Selbstorganisation droht eine allgemeine Verunsicherung: Die Mitarbeiter dürfen ein

bisschen entscheiden, ein bisschen mitreden, müssen aber immer damit rechnen, dass die Führungskraft immer noch mehr Einblick hat als sie und dadurch letztlich bessere Entscheidungen treffen kann. Die Mitarbeiter beginnen in einem Bereich zu agieren, wo sie sich verstärkt dem Urteil eines immer noch fast allmächtigen und allwissenden

Bei den Mitarbeitern entsteht der Eindruck, dass man selbst entscheiden darf, aber immer nur unter Vorbehalt.

Chefs stellen müssen. Aus der Sicht des Managers ist die Situation ähnlich verunsichernd. Seine Mitarbeiter fangen langsam an, bestimmte Sachen selbst zu entscheiden, und er verfügt nicht mehr über den Zugang zu allen Informationen. Für ihn wird es zunehmend schwieriger, seine Vorstellungen durchzusetzen. Gleichzeitig wird er aber von seinen eigenen Vorgesetzten immer noch so gemessen, als wenn er die (guten oder schlechten) Entscheidungen seiner Mitarbeiter selbst getroffen hätte.

Das Beispiel der Ruderfregatte macht das «Entscheide-Dich-selbst-aber-nur-unter-Vorbehalt-Dilemma» noch eindrücklicher: Der Kapitän öffnet die Luken, holt Mitarbeiter für kurze Zeit auf die Brücke, macht die Seekarten wenigstens teilweise zugänglich, verbessert die Arbeitsbedingungen der Ruderer und gibt ihnen Instrumente an die Hand, um mitzusteuern. Gleichzeitig bleibt er aber auf der Brücke stehen, beobachtet von seiner gehobenen Position die Selbststeuerung durch seine Ruderer. Wenn er meint, dass der Kurs daneben geht, greift er kurzerhand ein und übernimmt wieder selbst das Steuern. Die Gefahr droht, dass der Kapitän das Gefühl bekommt, das Schiff nicht mehr selbst steuern zu können, aber er immer noch alleine für den Kurs verantwortlich gemacht wird. Auf der anderen Seite müssen die Ruderer immer noch damit rechnen, dass der Kapitän urplötzlich in ihren Kurs hineinsteuert und sie vielleicht auch noch anschnauzt. Deswegen steuern sie nur recht unmotiviert mit und wenn sie schon selbst eine Entscheidung treffen müssen, dann versuchen sie zu erraten, wie der Kapitän sich entschieden hätte.

Das «Organisier-dich-selbst-aber-nicht-so»-Dilemma: Die von oben propagierte Selbstorganisation, die die bereits existierende Selbstorganisation bedroht

Die ganze Selbstorganisationsrhetorik, mit der seit einigen Jahren die Unternehmen überzogen werden, geht von einer Grundannahme aus: Selbstorganisation wird als etwas propagiert, was neu in ein Unternehmen eingeführt werden muss. Es ist etwas, von dem die Mitarbeiter bisher nicht profitieren konnten. Die Mitarbeiter werden aus dem Reich der Fremdbestimmung, der weitgehenden Machtlosigkeit, in das Reich der Selbstbestimmung und Selbstverantwortung – je nach Unternehmen – gelassen, eingeladen, begleitet, geführt oder gezwungen. Bisher, so die Rhetorik, seien die Mitarbeiter bevormundet, ihr Potential nicht genutzt worden, und ihre Fähigkeit, Prozesse selbst zu gestalten, missachtet worden. Selbstorganisation sei die Möglichkeit, diese Potentiale stärker zu nutzen.

Sicherlich ist es richtig, dass lange Zeit die Mitarbeiter in vielen Unternehmen bevormundet, ihre Potentiale nicht genutzt und ihre Fähigkeiten, Prozesse selbst zu gestalten, unterschätzt wurden, aber kann man daraus schliessen, dass das Prinzip Selbstorganisation für Mitarbeiter etwas Neues ist?

Selbstorganisation wird als etwas propagiert, was neu in ein Unternehmen eingeführt werden muss.

Es wird leider allzu häufig übersehen, dass jedes auch noch so klassisch-hierarchische Unternehmen schon über unzählige Selbstorganisationsprozesse der Mitarbeiter verfügt. Bloss diese Selbstorganisationsprozesse waren nicht offiziell zugestanden, haben in der Regel ausserhalb des Sichtfeldes des Management stattgefunden, waren nicht schriftlich fixiert, nicht messbar, nicht offen diskutierbar und wurden vor allem nicht positiv sanktioniert. Schauen wir uns ein Unternehmen an, in dem die Produktion im Detail vorgeplant ist, die Entscheidungswege klar definiert sind, jedes Materialteil durch ein Materialerfassungswesen registriert wird und eine offizielle Unternehmenskultur in Form von Unternehmensleitlinien festgelegt worden ist. Obwohl dieses Unternehmen auf den ersten Blick gesehen genau nach diesen Mechanismen funktio-

niert, sieht das Innenleben anders aus: Da werden Maschinen in der Produktion unauffällig manipuliert und bestimmte vorgeschriebene Dienstwege regelmässig nicht eingehalten. Zwischen Facharbeitern, die formal gleichgestellt sind und nur auf den Meister hören sollten, gibt es eine interne Hackordnung, eine Art informelle Hierarchie. Einem noch so perfekten Materialerfassungswesen zum Trotz zirkulieren Materialteile und Werkzeuge, die auf keiner Liste erscheinen. Mitarbeiter bilden eigene kollektive Identitäten aufgrund ihrer Aufgabe, ihren persönlichen

Beziehungen und ihrer lokalen Herkunft aus. Diese Identitäten werden durch Wimpel, durch Markierung von Räumen und durch ein bestimmtes Verhalten für alle sichtbar gemacht.

Wenn all das nicht Selbstorganisation ist, was ist Selbstorganisation dann? Wenn das Management auf Folien, in Videos und Broschüren die Einführung von Selbstorganisation im Unternehmen verkündet, sollte es sich bewusst sein, dass es damit die bereits existierenden, in-

formellen Selbstorganisationsprozesse in Unternehmen nicht ausreichend ernst nimmt, es sogar schwieriger macht, diese informellen Formen der Selbstorganisation als solche zu erkennen. All dies ist noch kein grundlegendes Dilemma, sondern vorrangig eine Frage der Sprache und der Beobachtung: Das Management könnte von «neuen Formen der Selbstorganisation» sprechen und würde damit, wenigstens verbal, die bereits existierenden Formen der Selbstorganisation als solche anerkennen.

Das grundsätzliche Dilemma entsteht dadurch, dass viele vom Management geforderten Massnahmen zur Selbstorganisation gerade die bereits lange existierenden Formen der Selbstorganisation im Unternehmen bedrohen, ja sogar grundsätzlich in Frage stellen. Die neue organisatorische Ausrichtung an Prozessen oder Produkten, die bestimmte Formen der Selbstorganisation ermöglichen soll, stellt die interne Hackordnung, die in Selbstorganisation geschaffenen informellen Arbeitsbeziehungen in Frage. Die Eingliederung von Arbeitszuteilern in verschiedene Prozesslinien schafft deren in mühsamer Eigenregie geschaffenen Formen der internen Kooperation ab. Die Einführung eines Kanban-Systems, das den Mitarbeitern mehr Freiheiten beim Materialzugang verschaffen soll, stellt das von den

Mitarbeitern selbst geschaffene System der grauen, nirgends registrierten Teile in Frage. Die von oben angeregte Identität eines an Kundenbedürfnissen orientierten Segments, das die Arbeit in weitestgehender Selbstorganisation erledigt, bedroht alle über lange Zeit in Eigenregie geschaffenen Identitäten. Sie gefährdet die ausgeprägte Identität von Teilfertigern in der Produktion, nimmt den «Künstlern» in der Sonderfertigung von ihrer besonderen Rolle im Unternehmen.

Da diese Massnahmen, die vom Management als neue Formen der Selbstorganisation propagiert werden, in die vielen bereits in Eigenregie geschaffenen Prozesse eindringen, muss das Verhalten des Managements von Mitarbeitern fast unumgänglich als widersprüchlich wahrgenommen werden: Jetzt redet die Führungskraft, dass der Mitarbeiter den Prozess selbstgestalten soll, und stellt gerade die von den Mitarbeitern bisher in Eigenregie geschaffenen Prozesse in Frage. Letztlich wird er vom Management, das sich bisher nicht besonders für seine Organisationsfähigkeiten interessiert hat, aufgefordert, sich selbst zu organisieren, aber bitte nicht so, wie er es bisher gemacht hat. Letztlich läuft die Nachricht, die bei den Mitarbeitern ankommt, auf ein «Organisier-Dich-selbst-aber-bitte-nicht-so» heraus.

Es wird übersehen, dass jedes klassisch-hierarchische Unternehmen schon über unzählige Selbstorganisationsprozesse der Mitarbeiter verfügt.

Er wird aufgefordert, sich selbst zu organisieren, aber bitte nicht so, wie er es bisher gemacht hat.



Dieses «Organisier-Dich-selbst-aber-nicht-so-Dilemma» erhält zusätzliche Brisanz durch den wachsenden Veränderungsdruck in Unternehmen. Gerade in Zeiten, wo den Mitarbeitern viele Sicherheiten im Unternehmen genommen werden, sind selbstgeschaffene Identitäten, Regeln und Beziehungen eine wichtige Stütze. Wenn der – hier organisatorisch verstandene – «Arbeitsplatz», der lange Zeit die Basis für selbstgeschaffene Identitäten, Regeln und Beziehungen gewesen ist, einer Tätigkeit in der Prozesslinie geopfert wird, gehen diese selbstgeschaffenen Sicherheiten verloren. Einfach ausgedrückt: Je turbulenter die Zeiten, desto wichtiger sind selbstgeschaffene Sicherheiten, und je turbulenter die Zeiten, desto grösser ist die Notwendigkeit für das Management in die selbstgeschaffenen Sicherheiten der Mitarbeiter einzugreifen.

Übertragen auf die vom Kapitän zu modernisierende Ruderfregatte wird das «Organisier-Dich-selbst-aber-bitte-nicht-so-Dilemma» noch klarer. Der Kapitän verkündet, dass die Ruderer jetzt den Kurs und die Art und Weise des Antriebes des Bootes stärker beeinflussen sollen. Um dies aber überhaupt machen zu können, so seine unbewusste, versteckte Nachricht, sollten die Ruderer bitte erstmal die Freiräume aufgeben, die sie sich selbst in der klassisch organisierten Fregatte geschaffen hatten. Die kleinen selbst erkämpften Verschnaufpausen, die Manipulationen am Ruder, um diese besser greifen zu erkennen, die interne Koordination zwischen den Ruderern, all dies soll für die noch sehr weit in der Ferne scheinende «offizielle Selbstorganisation» geopfert werden.

Perspektiven für Organisationsentwicklung: Das Arbeiten mit Widersprüchlichkeit²

Die grosse Gefahr für Unternehmen, die sich auf dezentrale Strukturen umstellen ist, dass sie an diesen drei dargestellten Dilemmata des Wandels verzweifeln. Es droht die Gefahr, dass im Unternehmen eine Atmosphäre entsteht, in dem grundlegendere Veränderungsprozesse im-

² Weil der Hauptfokus dieses Artikels die Dilemmata bei der Umstellung von zentralistischen auf dezentrale Strukturen ist, können im folgenden Ansätze zum Umgang mit Dilemmata nur angedeutet werden. Sie müssen norgedungen für Leser und Leserinnen unbefriedigend bleiben.

mer wieder abgebrochen werden, ohne sich über die tiefersitzenden Gründe für dieses Abbrechen zu verständigen. Es kann eine Atmosphäre entstehen, in dem das Management an der Widerständigkeit der Mitarbeiter zu zweifeln droht und die Mitarbeiter das Verhalten des Management im Wandlungsprozess als permanent widersprüchlich wahrnehmen.

Die oben aufgezeigten drei grundsätzlichen Probleme sollen bewusst in einem Kontrast zum allgemeinen Trend in der Managementliteratur stehen, in der für Change Management häufig keine Dilemmata sondern Erklärungen und Lösungen erarbeitet werden. Dabei ist die frustrierende Erfahrung im Change Prozess, dass sich die drei Dilemmata nicht vermeiden lassen. Ein hohes Mass an interner Kommunikation, ein gewisses Mass an Rahmensicherheit für die Mitarbeiter in Form von zeitlich begrenzten Beschäftigungsgarantien und eine hohe persönliche Integrität der Führungskraft können die Dilemmata zwar abfedern, sie können sie aber niemals vollständig auflösen. Auch die Instrumente der Organisationsentwicklung können helfen, Konflikte und Widersprüche diskutierbar zu machen, sie können sie jedoch nicht aufheben.

Unternehmen haben in der heutigen Zeit keine andere Wahl als ihre Hierarchien zu verflachen, flexible und lernfähige Organisationsstrukturen zu schaffen und Selbstverantwortung als Prinzip einzuführen. Aber man sollte sich den unauflösbaren organisatorischen Schwierigkeiten im Prozess der Umstellung auf solche Strukturen bewusst sein. Es hilft schon viel, wenn man Schwierigkeiten im Veränderungsprozess nicht auf engstirnige, widerständige Mitarbeiter, eine widersprüchliche Person der Führungskraft oder einen schlecht gestalteten Change Prozess zurückführt, sondern die grundlegenden Dilemmata des Wandels als solche benennt.

Nachdem ein erster Versuch des Augsburger Psychologen Oswald Neuberger (1990), Paradoxa und Dilemmata unter Organisationsentwicklern in die Diskussion zu bringen, wenig Resonanz gefunden hat, bilden sich auch in der Organisationsberatung in den letzten beiden Jahren vielversprechende Ansätze aus, die versuchen, die Bedeutung von Dilemmata, Widersprüchen und Paradoxien für den Prozess des Organisierens herauszuarbeiten. Ein aus der Betriebswirtschaft kommender Ansatz geht davon aus, dass der

Dilemmata sind nicht vermeidbar, sondern existieren alleine schon dadurch, dass sich Organisationen verändern.

«laufende Wandel» eine der entscheidenden Quellen von Dilemma ist. (vgl. Fontin 1997: 203) Dilemma bekommen dadurch einen neuen Charakter. Sie sind nicht vermeidbar, sondern existieren alleine schon dadurch, dass sich Organisationen verändern. Weil man sie nicht vermeiden kann, braucht man folglich ein Management von unternehmerischen Dilemmata (vgl. Müller-Stewens/Fontin 1997). Ein anderer Ansatz geht davon aus, dass das Management in Organisationen nur existiert, weil es Dilemmata in Unternehmen gibt. Wie Neuburger (1995: 537) überzeugend herausgearbeitet hat, besteht

Dilemmata in Organisationen sind gleichzeitig eine entscheidende Quelle von Wandel.

Führung – und man mag ergänzen auch Organisationsberatung – nur deswegen, weil es die Widersprüche, Dilemmata und Paradoxa in Organisationen gibt. Es ist die Aufgabe des Managements und von Beratern, die Spannungen zwischen Bewahrung und Veränderung, zwischen Kooperation und Konkurrenz, zwischen Aktivierung und Zurückhaltung, zwischen Selbstorientierung und Gruppenorientierung (vgl. Neuburger 1990: 91) auszuhalten, zu formulieren oder zu nutzen. Der Stress des Management, des Beraters und der Beraterin ist der Stress des Lebens und Arbeitens mit Widersprüchlichkeiten.

Diese beiden interessanten Ansätze – Wandel bewirkt unvermeidlich Dilemmata und Management existiert aufgrund von Dilemmata – können jedoch aus einer systemtheoretischen Sicht noch radikalisiert werden. Nicht nur der organisatorische Wandel bewirkt Dilemmata und Paradoxa, sondern der organisatorische Wandel ist erst durch Dilemmata und Paradoxa möglich. Nicht nur die Führung und das Management in einer Organisation existiert aufgrund von Dilemmata, sondern das Phänomen «Organisation» lässt sich erst aufgrund der Existenz von Widersprüchlichkeiten und Dilemmata erklären. Wir haben es mit einem grundlegenden Paradox zu tun: Dilemmata in Organisationen entstehen in Organisationen durch Wandel und sind gleichzeitig eine entscheidende Quelle von Wandel; Dilemmata in Organisationen sind ein zentraler Grund dafür, dass es überhaupt Organisationen gibt.

3 Vermutlich existiert diese völlig erstarrte Organisation gar nicht. Ausnahme ist vielleicht die Meldebehörde in Berlin-Schönberg, die sich trotz oder vielleicht dank der Vielzahl von Berliner Verwaltungsreformen in einem nahezu perfekten Erstarrungszustand zu erhalten scheint. Meine glücklicherweise nur punktuellen Lebenserfahrungen mit dieser Einrichtung haben mich fast davon überzeugt, dass allen Einredungen der systemtheoretisch orientierten Organisationssoziologie zum Trotz, die triviale, maschinengleiche und darüber hinaus auch noch dysfunktionale Organisation doch zu finden ist.

Was heisst dies konkret? Erst die Widersprüchlichkeiten in Organisationen ermöglichen Innovationen und Veränderungen in Organisationen. Stellen wir uns vor, dass es Organisationen gibt, die es schaffen würden, nur die eine Seite von Dilemmata zu betonen: Der Mitarbeiter bräuhete lediglich wie ein Instrument zu funktionieren. Diese Organisation würde sich nicht mehr viel bewegen. Sie würde in ihren eigenen Organisationsformen erstarren, würde in letzter Konsequenz zu einer Maschine verkommen. Erst durch die implizit oder explizit vorhandenen entgegengesetzten Kräfte wie Selbstverwirklichung des einzelnen, des Eingehen auf den Einzelnen und das Ausrichten nach aussen erhält die Organisation die nötige Dynamik.³

Der Fokus auf das Paradox, dass Dilemmata in Organisationen durch Wandel entstehen, gleichzeitig Dilemmata eine entscheidende Quelle für Wandlungsprozesse sind, hat Konsequenzen für die Art und Weise, wie Organisationsgestalter, Organisationsberater und Organisationsentwickler mit diesen Widersprüchlichkeiten umgehen sollten. In der organisatorischen Praxis lassen sich verschiedene Wege des Umgehens mit Dilemmata beobachten. Man nutzt das Spannungsverhältnis von Dilemmata-Situationen, um das Unternehmen zu «beunruhigen». Man strebt (unmögliche) Kompromisse zwischen den beiden Seiten eines Dilemmas an. Man streckt das Dilemma auf der Zeitachse, in dem man erst die eine Seite eines Dilemmas betont, um bei einem Klimawechsel die andere Seite zu betonen. Man missachtet das Dilemmata einfach und präsentiert sich als rational und logisch handelnd.

Angesichts der Vielzahl von Umgangsformen mit Dilemmata in der organisatorischen Praxis, lassen sich gerade in der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationsforschung Tendenzen beobachten, Unternehmen «effektive Formen» des Umgangs mit Dilemmata vorzuschlagen. Dilemmata sollen dabei im dreifachen Sinne des Wortes aufgehoben werden – auf ein höheres Niveau verschoben, dabei aufgelöst, aber als Grundproblem in einem neu entstehenden Dilemmata bewahrt werden. Diese Versuche eines «effektiven» Umganges mit Dilemmata kommen sicherlich dem Bedürfnis von einigen Organisationsgestaltern entgegen, schnelle Wege aus den Dilemmata im Prozess des Organisierens zu erhalten. Aus der Sicht der Organisationstheorie sind jedoch erhebliche Zweifel angebracht, ob Dilemmata sich auch noch in solche auf Effizienzsteigerung fixierten Methoden pressen lassen, wenn man den Umgang mit Dilemmata-Situationen als ein Grundproblem organisatorischen Handelns begreift.

Mir scheint es vielversprechender zu sein, Selbstorganisationsprozesse in Unternehmen unter dem Gesichtspunkt

des Umgangs mit Dilemmata zu beobachten. Es gehört zu den faszinierenden Prozessen in Unternehmen, dass immer, wenn man eine Seite in einer Organisation betont, die entgegengesetzte Seite mit Kraft an die Oberfläche drängt. Man führt Selbststeuerung ein und plötzlich entdecken alle den Charme der Fremdorganisation. Man lässt grosse, sehr grosse Freiheiten und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen suchen nach einem grossen Halt in Form von Traditionen oder einer starken Leitfigur.

Die Tatsache, dass das «Gras auf der anderen Seite des Zaunes immer grüner ist», scheint nicht nur zu den Grundannahmen von Kühen und Menschen zu gehören, sondern auch einiges über die Funktionsweise von Organisationen auszusagen. Das grünere Gras auf der anderen Seite des Zaunes ist dabei nicht nur der Ausdruck einer permanenten Unzufriedenheit mit der einen Seite eines Zustandes,

sondern es hält uns auch alle – Kühe, Menschen und Organisationen – am Laufen.

Für die Organisationsgestalter könnte es eine interessante Strategie sein, mit diesem Phänomen des «grünere Gras auf der anderen Seite des Zaunes» zu arbeiten. Der Berliner Systemtheoretiker Dirk Baecker (1997: 12f) hat vorgeschlagen, durch Fragen nach dem «Nicht» die andere Seite des Zaunes ins Auge zu fassen: Die Frage nach dem «Was ist nicht vorhanden?» zielt dabei auf mögliche Produkte, die wegen der notwendigen Ausblendung einer Seite von Dilemmata nicht beachtet werden. Die Frage nach dem «Was wird nicht entschieden?» betont Aspekte der Organisation, die ausgeblendet werden, weil sie nicht dem Bild der Organisation von sich selbst entsprechen. Die Frage nach dem «Wer macht nicht mit?» fasst den Netzwerkaspekt ins Auge, in dem danach gefragt wird, weswegen bestimmte soziale Kooperationsmöglichkeiten nicht genutzt werden. Die Frage nach dem «Was ist nicht wichtig?» fragt nach kulturellen Ausblendungen in Systemen.

Mit Fragen nach dem «Nicht» kontakariert man als Organisationsgestalter die Tendenz in und von Organisationen, die Beherrschbarkeit dadurch zu sichern, dass man systematisch bestimmte Aspekte von paradoxen, widersprüchlichen Anforderungen ausschliesst. Mit den Fragen nach dem «Nicht» zerrt man die Seiten eines Dilemmas ans Licht, die bisher von der Organisation ausgeblendet wurden. Es handelt sich um den Versuch, die Komplexität der Organisation systematisch durch die Nutzung von Dilemmata zu steigern.

Die Herausforderung für die Organisationsentwicklung besteht darin, Dilemmata nicht als Hemmschuh zu begreifen, dem mit psychologischen und sozialpsychologischen Methoden beizukommen ist, sondern sie als einen möglichen Motor von Wandel in Organisationen zu begreifen. Dilemmata sind Hinweise auf nicht auflösbare Widersprüche oder Widersinnigkeiten, die nichtstandardisierte Kommunikation notwendig machen; Kommunikationen, die für die Entwicklung von Organisationen genutzt werden können. ■

■ **Ansatz einer organisationssoziologischen Strukturanalyse durch die Frage nach dem «Nicht»**

Bisher gibt es sehr wenige Ansätze, wie ein Beratungsansatz aussehen kann, der die Fragen nach dem «Nicht» in den Mittelpunkt stellt. Sehr interessant ist ein Versuch der Beratungsgesellschaft Metaplan Consulting (1997). In ihrer organisationssoziologisch orientierten Strukturanalyse geht Metaplan Consulting davon aus, dass man mit Fragen wie «Warum wird nicht gehandelt, obwohl doch entschieden wurde?» «Warum treibt man etwas weiter, obwohl es sich nicht rentiert?», «Warum nimmt man nicht wahr, weil man nicht «anschliessen» kann?» an die Remanenz, die Behäbigkeit von Organisationsstrukturen herankommen kann. Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass Strukturen die Organisation auf Dauer stellen und damit den Rahmen bieten, an dem sich die Handelnden orientieren. Die Tragik ist, dass Strukturen, weil sie dauerhaft sein müssen, Veränderungsverlangen widerstehen.

Aus der Perspektive von Dilemmata gesehen, können Strukturen als ein Versuch gedeutet werden, Widersprüche, Ambiguitäten, Dilemmata und Paradoxa im Rahmen von Organisationen ruhigzustellen. Die Frage nach dem «Nicht» im Rahmen einer Strukturanalyse löst die akzeptierten Richtigstellungen der Dilemmata tendenziell auf und führt – komplexitätssteigernd – die jeweils ausgeblendete Seite eines Dilemmata wieder in die Organisation ein.

Literatur

- Argyris, C. (1990): *Overcoming Organizational Defenses*. Boston.
- Faust, M. et al. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen, Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München.
- Fontin, M. (1997): *Das Management von Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschliessung neuer strategischer und organisationaler Potentiale*. St. Gallen: Dissertation an der Universität St. Gallen.

Fröblich, D.; U. Pekruhl (1996): *Direct Participation and Organisational Change. Fashionable but Misunderstood? An Analysis of Recent Research in Europe, Japan and the USA.* Dublin.

Gebert, D.; S. Boerner (1995) *Manager im Dilemma.* Frankfurt a.M.; New York
Kieserling, A. (1993): *Konturen einer soziologischen Unternehmensberatung.* Bielefeld: unveröff. Ms.

Klimecki, R.; G. Probst; P. Eberl (1994): *Entwicklungsorientiertes Management.* Stuttgart.

Kübl, S. (1997). *Zur heimlichen Nützlichkeit von Managementkonzepten.* In: *GDI-Impuls*, H. 3/1997, S. 11 – 21.

Linden, F. (1996): *Traurige Bilanz. Business Reengineering.* In: *Manager Magazin*, H. 8/1996, S. 112 – 113.

Lubmann, N. (1991): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie.* 4. Auflage. Frankfurt a.M.

Metaplan Consulting (1997): *Wir nehmen den Wandel von Strukturen in die Hand.* Quickborn: Metaplan Consulting.

Müller-Stewens, G.; M. Fontin (1997): *Management unternehmerischer Dilemmata: ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale.* Stuttgart.

Neuberger, O. (1990): *Widersprüche in Ordnung.* In: Königswieser, R.; Ch. Lutz (Hg.): *Das systemisch evolutionäre Management – Der neue Horizont für Unternehmen.* Wien, S. 146 – 167.

Neuberger, O. (1995b): *Führungsdilemma.* In: Kieser, A.; G. Reber; R. Wunderer (Hg.): *Handwörterbuch der Führung.* Stuttgart, S. 433 – 540.

Schein, E. H. (1995): *Karriereanker. Trainer-Leitfaden.* Darmstadt.

Schreyögg, G.; Ch. Noss (1995): *Organisatorischer Wandel. Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation.* In: *DBW*, Jg. 55, S. 169 – 185.

Anzeigen

Trivalent berät Unternehmen und Organisationen in den Bereichen Projektmanagement, Change Management und Strategieentwicklung.

Wir suchen ab sofort eine/n erfahrene/n

Organisationsentwickler/in

und/oder

Personalentwicklungsprofi,

die/der Beratungsprojekte im Bereich Change Management selbständig konzipieren und Veränderungsprozesse engagiert und mit großer Sensibilität für die bestehende Unternehmenskultur durchführen kann.

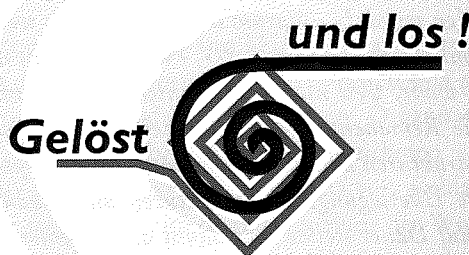
Ihre Voraussetzungen: 3 – 5 Jahre Berufspraxis als Personalentwickler/in oder Berater/in, Moderationserfahrung sowie Erfahrung mit systemischer Beratung.

Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an:

Trivalent, Marion Groneberg,

Glockengießerwall 26, 20095 Hamburg

3. NIK Kurzkonferenz Berlin 18./19. 9. '98



**Systemisch-lösungsorientierte
Perspektiven in Supervision
und Organisationsberatung**

Ewald J. Brunner Jena **Michael Dahm** Berlin **Heinrich Dreesen** Bremen **Wolfgang Eberling** Bremen **Andrea Ebbeke-Nohlen** Heidelberg **Klaus G. Deissler** Marburg **Peter Fischer** Hamburg **Günter Geiken** Berlin **Insoo Kim** Berg Milwaukee, USA **Heinz J. Kersting** Aachen **Jürgen Linke** Berlin **Haja Molter** Köln **Sabine Reichelt-Nauseef** Hamburg **Günter Schiepek** München **Gunther Schmidt** Heidelberg **Roswitha Schug** Mainz **Steve de Shazer** Milwaukee, USA **Walter Schwertl** Frankfurt **Manfred Vogt-Hillmann** Bremen u.a.



Norddeutsches Institut für Kurzzeittherapie NIK
NIK Bremen Außer der Schleifmühle 54, 28203 Bremen
Fon 0421 / 33 79415, Fax 0421 / 33 79 417
NIK Berlin Kopenhagener Straße 68, 10437 Berlin
Fon 030 / 44 96 292, Fax 030 / 44 96 293