

2 Jenseits einer zweckrationalen Verengung bei der Gestaltung von Organisationen

Liest man die Berichte und Darstellungen über Projekte zur Veränderung von Organisationsstrukturen in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern oder Schulen, dann zeichnen sich diese durch ein hohes Maß an Konsistenz, Schlüssigkeit und Rationalität aus. Unabhängig davon, ob es sich um die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, die Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie oder die Etablierung einer teamorientierten Aufbauorganisation handelt – die Erfolgsgeschichten sind in der Regel dominiert von der Schilderung rational geplanter Reorganisation. Zwar wird von Hindernissen, Widerständen, Unwägbarkeiten und Unvorhergesehenem berichtet, aber diese Probleme werden in der Regel von den Prozessverantwortlichen (die häufig identisch mit den Autoren der Beiträge sind) durch einen plötzlichen Einfall, ein neu entwickeltes Werkzeug oder durch eine gewagte Intervention erfolgreich bewältigt. In einem gut geplanten und flexibel angelegten Reorganisationsprozess, so der Tenor der Darstellungen, sind die Beteiligten in der Lage, auch mit solchen Herausforderungen umzugehen (dieser und die folgenden Absätze basieren auf Kühl 2010, S. 215).

Diese rationale Darstellung von Veränderungsprojekten,

die man bereits in so prominenten Schilderungen wie der Einführung von Divisionsstrukturen bei Dupont, der Einführung des Fließbandes bei Ford oder der Entwicklung des japanischen Lean Managements von Toyota-Chef Ohno finden konnte, sind charakteristisch für Beschreibungen, die Organisationen über sich selbst anfertigen (vgl. Kieser 1994, S. 199). Organisationen verstehen sich in der Regel als System zur Anfertigung rationaler Entscheidungen, das sich von Systemen abgrenzt, die ihre Entscheidungen aufgrund von Automatismen, Traditionen oder Autoritäten treffen. Irrationalitäten, Ignoranzen oder Vergesslichkeiten, so die Vorstellung, können in rationalen Systemen eindeutig als Fehler oder abweichendes Verhalten markiert werden und bei entsprechender Bereitschaft und Befähigung der Beteiligten durch rationalere Entscheidungsprozesse ersetzt werden.

2.1 Die Dominanz zweckrationalen Denkens in der Vorstellung des Organizational Designs

Klassische Organisationsgestaltungsprozesse versprechen den Beteiligten eine verlockende, rationalere Zukunft. Die Beteiligten werden mit einem »schöneren Bild« der Organisation geködert, das durch einen rational geplanten Veränderungsprozess erreicht werden könnte. Die von Beratungsfirmen aufgegriffenen oder teilweise auch durch sie selbst produzierten Leitbilder wie Lean Management, fraktale Organisation, agile Firma oder wissensbasierte Organisation stellen die Farbelemente auf der Palette von Beratungsfirmen dar, mit denen für jedes Unternehmen, jede Verwaltung, jedes Krankenhaus, jede Kirche und jede Universität ein mehr oder minder spezifisches Bild der verlockenden Zukunft gemalt wird.

Die Vorgehensweisen bei der Gestaltung von Organisationen unterscheiden sich meistens nicht darin, *dass* ein schö-

nes Bild der »zukünftigen Realität« gemalt wird, sondern nur darin, *wie* dieses schöne Bild entsteht. Bei der Expertenberatung greift der Berater selbst zum Pinsel und zeichnet ein Bild, das dem Auftraggeber (nicht unbedingt allen Mitarbeitern) attraktiv erscheint. Dieses Bild in Form eines Gutachtens oder einer Präsentation ist im Idealfall so konkret und greifbar, dass sich der Auftraggeber nur dafür entscheiden muss, dieses Bild an die Wand seines Büros zu hängen und die Organisation gemeinsam mit den Beratern nach diesem Bild umzubauen. Bei einem Organisationsentwicklungsprozess wird das Bild nicht von den Beratern gemalt, sondern es wird dem Auftraggeber vermittelt, dass man als Berater sowohl die Farben als auch die handwerklichen Fähigkeiten hat, um gemeinsam mit den Mitarbeitern ein attraktives Bild des Unternehmens zu zeichnen und die Organisation dann gemeinsam nach diesem Bild umzubauen.

Bei allen Unterschieden in der Durchführung des Malprozesses haben beide Ansätze gemein, dass sie auf einer »Ästhetisierung« der Organisationszukünfte aufbauen. Als Ästhetisierung hat Oswald Neuberger (1994) den Prozess beschrieben, mit dem durch gefilterte Reportings, Organigramme oder Netzpläne ein Bild der eigenen Organisation gezeichnet wird, das mit der Dynamik, Vielfältigkeit und Mehrdeutigkeit in Organisationen nichts oder nur wenig zu tun hat. Im trügerischen Windschatten ausgegrenzter Komplexität und ungelöster Konflikte wird eine zweite Realität kultiviert, die mit der Realität inner- und außerorganisatorischer Prozesse nichts zu tun hat. Letztlich, so Neuberger, komme in diesen Ästhetisierungen die unausgesprochene Sehnsucht der Manager nach Organisationen als stimmigen und harmonischen Gesamtkunstwerken zur Geltung.

Die Ästhetisierung in Veränderungsprozessen besitzt die Besonderheit, dass sie sich der häufig zu hörenden Kritik, das ästhetische Bild der Organisation habe nichts mit der Rea-

lität der Organisation zu tun, mit dem geschickten Verweis auf ihre »Zukünftigkeit« entzieht. Die ästhetischen Bilder bedienen die gleiche Sehnsucht nach stimmigen und harmonischen Gesamtkunstwerken, ohne sich jedoch dem Vorwurf einer Diskrepanz zwischen der eigenen Realität und diesem Bild auszusetzen. Im Gegenteil: Die Diskrepanz zwischen der realen Dynamik, Vielfältigkeit und Mehrdeutigkeit der Organisation und dem harmonischen und schlüssigen Gesamtbild eines Masterplanes wird vielmehr als Grund für einen Veränderungsprozess angegeben.

Es handelt sich dabei um eine Idealisierung der Zukunft bei gleichzeitiger »Abwertung« der Vergangenheit. Veränderungsprojekte, Change-Prozesse und Reformen sind in dieser Form Defizitbeschreibungen vor dem Hintergrund der Annahme, dass man es besser machen könnte. Die Vergangenheit wird schlechtgemacht, damit die Zukunft besser sein kann. Die faktische Realität wird mit kontrafaktischen Idealen aufgepumpt, um die Hoffnung zu nähren, dass sich die Organisation irgendwann einmal in die Richtung dieser Ideale bessern lässt und alle Mitarbeiter vom »Guten, Wichtigen und Richtigen« überzeugt sind (Bardmann 1997, S. 53).

Diese Diskrepanz zwischen »Istzustand« und »Sollzustand« ist ein zentraler Motor in den klassischen Veränderungsprozessen. Die Energie entsteht dadurch, dass die Masterpläne, Visionen und Sollzustände attraktiver, einfacher und einleuchtender wirken als die als chaotisch wahrgenommene Realität. Es wird suggeriert, dass Organisationen durch den Beratungsprozess zu einer schlüssigeren, konsistenteren und letztlich rationaleren Funktionsweise kommen könnten, durch die letztlich alle Mitarbeiter gewinnen würden. Die Energie für Veränderung entsteht dadurch, dass Veränderungsprojekte in ihren guten Absichten nur schwer zu widerlegen sind, weil der »Härtetest ihrer Vorhaben« noch aussteht (Luhmann 2000, S. 338).

Aus unserer Sicht liegt in diesem Arbeiten mit Soll-Ist-Discrepanzen die Ursache für die komplexen Steuerungs- und Planungsvorstellungen, wie sie einen Großteil der Veränderungsprojekte dominieren. In dem Moment, in dem der Manager oder Berater mit ästhetisierten Zukunftsentwürfen arbeitet, muss er für sich in Anspruch nehmen, dass er zwischen der Realität und den Zukunftsentwürfen eine Kausalverbindung herstellen kann. Anderenfalls würden die Sollzustände als Hirngespinnste ohne Wirkmächtigkeit dastehen. Manager und Berater müssen Unternehmen deutlich machen, dass sie nicht nur Mängel erkennen und zu der Erarbeitung von Lösungen beitragen können, sie müssen auch behaupten, über die Instrumente zu verfügen, um die mangelhafte Organisation und die entwickelte Idealvorstellung miteinander in Beziehung zu setzen (vgl. Brunsson 1989, S. 224 f.).

Dahinter steckt ein vergleichsweise simples Verständnis von Organisationen. Als Ausgangspunkt wird ein Zweck benannt, der den Akteuren als Richtschnur für ihr Handeln dienen soll. Dieser Zweck müsse – so das Argument – in Unterzwecke zerlegt werden, die dann mit einer Position in der Hierarchie korrelieren. So könnten komplexe Zweck-Mittel-Ketten gebildet werden, in denen jeder Zweck nur ein Mittel ist, um einen weiter entfernt liegenden Zweck zu erreichen, der seinerseits ebenfalls lediglich ein Glied in einer Kette weiterer Zwecke ist.

Aus dieser Perspektive lassen sich Organisationen als Maschinen beschreiben. Organisationen würden wie Maschinen ihre Komplexität dadurch reduzieren, dass sie einen eindeutigen Zweck haben und alle Mittel auf diesen einen Zweck ausgerichtet werden. Organisationen sollen wie Maschinen nach einem genauen Plan funktionieren und dabei möglichst geringe Reibungsverluste haben. Organisationen sind dabei wie Maschinen ein in sich geschlossenes Ganzes, das sich aus präzise definierten Einzelteilen zusammensetzt. Die Funktion

dieser Einzelteile ist strikt auf die Funktion der Maschine als Ganzes ausgerichtet. Um die Gesamtfunktion zu gewährleisten, müssen die Beziehungen zwischen diesen Einzelteilen in eindeutigen Wenn-dann-Ketten geordnet werden (Bardmann 1994, S. 260 f.).

Der Anspruch, Gegenwartsbeschreibungen und Zukunftsentwürfe miteinander in Verbindung zu setzen, führt zu »Vorstellungen von geplantem Wandel«, »rationalistischen Sichtweisen des Managements von Veränderung« oder zu »synoptischen Planungsphilosophien«. Dabei wird davon ausgegangen, dass Probleme der Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele im Beratungsprozess identifiziert und daraus Strategien entwickelt werden, mit denen die Ziele besser erreicht werden können. Die Argumente für diese Strategien müssen dann nur noch allen Mitarbeitern vermittelt und in der Organisation umgesetzt werden.

2.2 Die Funktion einer zweckrationalen Herangehensweise bei der Gestaltung von Organisationen

Man darf nicht übersehen, welche Attraktivität solche Vorstellungen eines zweckrationalen Vorgehens bei Veränderungsprozessen für das Management haben. Die »Paketlösungen«, die solche synoptischen Planungsvorstellungen versprechen, wirken gerade für das Topmanagement angstreduzierend. Es wird den Beteiligten suggeriert, dass sie zwar angesichts von Globalisierung, Digitalisierung und Wertewandel in Bedrängnis geraten, es jedoch operationalisierbare Lösungen gibt, mit denen sie diesen Herausforderungen begegnen können.

Die Suggestion dabei ist, dass solche im Unternehmen ausgearbeiteten Masterpläne für die Gestaltung von Organisationen handlungsmotivierend wirken können: Über Master-

pläne wird ein »Wir können es schaffen« in der Organisation verbreitet. Detaillierte Zeitpläne, ausgearbeitete Penetrierungsstrategien für neue Märkte, Effizienzberechnungen der zukünftigen Organisationsstruktur suggerieren einen hohen Realitätsgehalt und vermitteln den Betroffenen das Gefühl, dass die entworfenen Pläne von der Organisation erfolgreich umgesetzt werden können. Das kann sie dazu motivieren, etwas Neues zu wagen.

Die von Organisationsentwicklern zusammen mit Mitarbeitern erstellten oder gleich nur von Beratern geschriebenen Strategiepapiere, Einsparungsvorschläge und Masterpläne können dem Management als Legitimation dienen. Das Management ist in eine Vielzahl von Machtspielen eingebunden, und radikale Einschnitte würden die Machtverflechtungen durcheinanderbringen. Masterpläne zur Gestaltung von Organisationen besitzen den Anschein von »Distanziertheit«, »Objektivität« und »Rationalität« und sind in einem neuen Machtspiel nicht sofort als Trumpfkarte zu erkennen.

Aber diese Vorgehensweise hat ein grundlegendes Problem: Veränderungen in Organisationen funktionieren nicht nach solchen zweckrationalen Planungsvorstellungen. Im Verlauf solcher zweckrational geplanter Veränderungsprojekte wird schnell deutlich, wie sich die Idee oder die Strategie abnutzt und an Attraktivität verliert. Je konkreter ein Masterplan in die Realität umgesetzt wird, desto deutlicher wird, dass dieses Konzept ähnliche Widersprüchlichkeiten birgt wie alle anderen vorher bekannten Organisationskonzepte auch. Je konsequenter das Soll-Ziel in einer Organisation umgesetzt wird, desto deutlicher werden die Brüche in der Zielvorstellung.

Gegen dieses Erodieren der Masterpläne und Sollzustände setzen dann häufig Immunsisierungstendenzen sowohl der »Prozessherren« beziehungsweise der »Prozessherrinnen« in der Organisation als auch der beteiligten Berater ein: Fehler und Probleme im Veränderungsprozess werden persona-

lisiert. Das Nichterreichen des ästhetischen Idealbildes wird auf das widerständige Verhalten von Mitarbeitern, die Uneinsichtigkeit des mittleren Managements oder die Unfähigkeit eines bestimmten Beraters zurückgeführt. Es wird eine Diskrepanz zwischen dem logischen, rationalen und schlüssigen Plan der zukünftigen Organisation und dem irrationalen, emotionalen Verhalten der Mitarbeiter aufgebaut. In einer solchen Phase existieren dann permanent Erklärungen wie »Wenn die Mitarbeiter mitziehen würden ...«, »Wenn der Berater diesen Aspekt nicht übersehen hätte ...« oder »Wenn das Vorstandsmitglied seine Energie nicht in andere Angelegenheiten gesteckt hätte ...«. Durch diese Zuweisung von Problemen und Fehlern auf Personen wird das ästhetische, harmonische Bild der Organisation aufrechterhalten, weil die Probleme außerhalb des Systems (bei der Persönlichkeitsstruktur von Menschen) gesucht werden. Der Plan war gut, bloß leider waren die Menschen noch nicht weit genug.

Aber bei allem Verständnis für die Funktion der Personalisierung in Organisationen – die Probleme sind viel grundlegender.

2.3 Die Grenzen der zweckrationalen Sichtweise von Organisationen

Um zu wissen, dass das von Max Weber gezeichnete idealtypische Bild einer maschinenartigen Organisation mit der Wirklichkeit nichts zu tun hat, benötigt man die Organisationsforschung, die Jahrzehnte für diese Erkenntnis gebraucht hat, eigentlich gar nicht. Die meisten erfahrenen Praktiker wissen, dass die Realität wenig mit diesem vereinfachten zweckrationalen Verständnis von Organisationen zu tun hat. Diese stringenten und schlüssigen Selbstbeschreibungen, die man im Gros der Managementbücher, in vielen Artikeln der Wirt-

schaftspresse oder in den Foliengewittern auf Managementkonferenzen finden kann, stehen in auffälliger Diskrepanz zu den Beschreibungen, die man von distanzierten Beobachtern über Veränderungsprozesse hört. Da werden Reorganisationsprojekte gestartet, nur damit in der Organisation alles beim Alten bleiben kann. Da werden trotz existierender Assessment-Center neue Mitarbeiter nicht wegen ihrer Eignung eingestellt, sondern weil es gut etablierte Netzwerke zwischen den Absolventen einer Hochschule gibt. Da werden Markterfolge nicht als das Ergebnis umfassender Szenarien- und Strategiekonferenzen erzielt, sondern sie entstehen als das Ergebnis zufälliger Erfindungen oder plötzlicher Marktveränderungen. Das Leben in den Organisationen scheint viel aufregender zu sein, als es uns die schlüssigen und rationalen Selbstbeschreibungen glauben machen wollen – und es scheint sich den rationalen Masterplänen des Change Managements zu entziehen.

Organisationen, darauf hat der Soziologe James G. March (1990, S. 188 f.) aufmerksam gemacht, verändern sich ständig und häufig, aber in der Regel nicht so, wie es die Beteiligten wollen. Organisationen befinden sich in einem ständigen, routinemäßigen, mühelosen und reaktiven Veränderungsprozess, der sich aber – und das ist die Crux für die Beteiligten – nicht nach Belieben steuern lässt. Organisationen reagieren auf die Umwelt, aber sie verändern sich dann nicht so, wie es eine Gruppe aus Managern und Beratern ausgeheckt hat. Manchmal werden Anweisungen nicht befolgt. Manchmal werden sie stärker umgesetzt, als man eigentlich bezweckt hat. Nur ganz selten scheinen Organisationen genau das zu tun, was man ihnen aufgetragen hat.

Mit Stichworten wie »Unsicherheit«, »Unsteuerbarkeit«, »Kontingenz«, »begrenzte Rationalität« und »Rationalitätslücken« wird auf die prinzipielle Unmöglichkeit verwiesen, Organisationen ausgehend von einem Metazweck durchzu-

konstruieren. Organisationen, das ist von der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie inzwischen überzeugend herausgearbeitet worden, operieren in der Regel auf der Basis einer Vielzahl von inkonsistenten und schlecht definierten Präferenzen (Cohen et al. 1990, S. 330 f.). Unternehmen beispielsweise können sich nicht allein auf das Ziel der Profitmaximierung konzentrieren. Sie müssen auch Anforderungen der Politik, der Gewerkschaften, der Verbraucherverbände oder von Umweltschutzinitiativen in ihr Kalkül aufnehmen. Da eine einzige Abteilung damit überfordert wäre, alle verschiedenen Umwelтанforderungen gleichzeitig zu bearbeiten, bilden Organisationen intern verschiedene Funktionsbereiche aus, die jeweils auf die Bearbeitung einer Umwelтанforderung spezialisiert sind. Die Abteilung Marketing ist das Scharnier zum Kunden. Die Abteilung Public Relations sorgt dafür, dass die Politik ein möglichst positives Bild der Organisation hat. Die Rechtsabteilung kümmert sich um Legalitätsprobleme, und die Abteilung Arbeitspolitik besänftigt die Gewerkschaften.

Dies äußert sich in einer Vielzahl von Dilemmata, Widersprüchen und Paradoxien. Organisationen brauchen beispielsweise klare Zielvorstellungen, aber auch die Bereitschaft, möglicherweise von den festgelegten Zielen abzuweichen. Es ist sinnvoll, dass sich Mitarbeiter mit Prozessen identifizieren, gleichzeitig behindert diese Identifikation aber auch die notwendigen Veränderungen. Eine Beteiligung von Mitarbeitern kann Wandlungspotenziale freisetzen, eine zu starke Einbeziehung der Mitarbeiter erschwert jedoch die Fokussierung der Organisation auf dominierende Zwecke. Selbstorganisation kann hilfreich sein, weil Lösungen vor Ort entwickelt werden; häufig gewährleistet jedoch die Fremdorganisation eine höhere Originalität der Lösung. Organisationen sehen sich der Notwendigkeit ausgesetzt, Freiräume für Innovationen zu schaffen; dieser Aufbau von Puffern lässt jedoch häu-

fig den organisatorischen Schlendrian einziehen. Organisationen sind auf erfolgreiche Lernprozesse angewiesen, aber gerade erfolgreiche Lernprozesse sind manchmal auch für den Niedergang von Organisationen verantwortlich. Deswegen kann gerade die Vermeidung von Lernen eine sinnvolle Strategie sein (siehe dazu Kühl 2015a).

Dadurch, dass die unterschiedlichen Anforderungen in der Organisation selbst abgebildet werden müssen, entstehen zwangsläufig Organisationen mit inkonsistenten Zielen und Logiken. Der Konflikt zwischen Rechtsabteilung, dem Bereich Forschung und Entwicklung und der Stabsstelle Arbeitspolitik darüber, ob ein neues Produktionsverfahren eingeführt wird, ist eine Auseinandersetzung, die fast zwangsläufig durch die unterschiedlichen Umweltbezugspunkte der einzelnen Abteilungen entstehen muss. Konsequenz dieser Ausrichtung der Organisation auf ganz verschiedene Umwelten ist, dass zwar unterschiedliche Umwelthanforderungen bearbeitet werden können, jedoch die Organisation intern keine Rationalisierung mehr im Hinblick auf lediglich ein Bezugsproblem vornehmen kann.

Wie kann jetzt eine Gestaltung von Organisationen aussehen, die eine zweckrationale Verengung vermeidet?

Organisationen gestalten

Eine kurze organisationstheoretisch informierte

Handreichung

Kühl, S.; Muster, J.

2016, XI, 65 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12587-5