

# **Blockaden und blinde Flecken betrieblicher Modernisierung**

Eine kleine Erkenntnistheorie zum alltäglichen Scheitern

*Manfred F. Moldaschl*

Zwei mal zwei gleich vier ist Wahrheit  
Schade, daß sie leicht und leer ist.  
Denn ich hätte lieber Klarheit  
über das, was voll und schwer ist.  
Wilhelm Busch

Die neue, international wettbewerbsfähige Organisation ist schlank *und* flexibel, traditionsbewußt *und* lernfähig, mitarbeiterorientiert *und* aktionärsfreudlich, dezentral *und doch* aus einem Guß. Sie bringt Rationalisierung und Humanisierung ebenso auf einen Nenner wie Stabilität und Wandel, Kooperation und Wettbewerb. Kurz, wir haben es mit einem Siegertyp zu tun, wie ihn die Beraterbranche täglich aufs Neue in die leuchtenden Augen ihrer hochgestellten Auftraggeber zaubert. Ist es nur im eigenen Unternehmen bzw. der eigenen Organisation so schwierig, den Wandel zu organisieren? Sind Sie der Schlagworte und der glatten „Erfolgsstories“ müde? Aus welchen Gründen liest man so selten von gescheiterten Innovationsprojekten? Warum sind die Beschäftigten vom Empowerment nicht begeistert, und von der Gruppenarbeit so oft enttäuscht? Kurz: Warum liegen in der betrieblichen Praxis der neuen Managementkonzepte regelmäßig *Welten zwischen Anspruch und Realität*? Und vor allem: warum bleiben diese Mißverhältnisse so oft und so konsequent unbearbeitet, werden unter den Teppich gekehrt, aufgehübscht und nach allen Regeln der Kunst „rationalisiert“? Warum wiederholt sich Zyklus von Euphorie und Katzenjammer immer wieder?

Die "doppelte Wirklichkeit" im Unternehmen - und im öffentlichen Diskurs über Modernisierung - muß wohl systematische Ursachen haben. Der Beitrag geht diesen Fragen nach, und versucht Antworten zu geben. Sie laufen auf zwei Thesen hinaus. Erstens, die Ablösung der hierarchischen, bürokratisch-tayloristischen Organisation erfolgt oft genug mit deren ureigensten Mitteln: dem strategischen Management und der instrumentellen Rationalität. Und zweitens: Die neuen Organisationskonzepte bringen nicht die endgültige Vereinbarung der oben genannten widersprüchlichen Ziele; sie bieten nur neue Möglichkeiten, sie unter veränderten Bedingungen neu aufeinander abzustimmen. Und ganz in diesem Sinne sollen auch diese Thesen das Problem der Modernisierungsblockaden nicht endgültig beantworten, sondern das Weiterfragen anregen. Dazu werde ich ein wenig Theorie bemühen, auch Erkenntnistheorie, und werde zu zeigen versuchen, daß das nichts Esoterisches für soziologische und philosophische Seminare ist, sondern etwas überaus Praktisches.

## 1. Erfolglos oder erfolgreich Scheitern: Beispiele aus dem betrieblichen Alltag

Beginnen wir mit zwei Beispielen betrieblicher Modernisierung, deren Probleme alltäglich sind. Das erste zeigt, daß „Modernisierung“, verstanden als Abbau veralteter Hierarchien und als Ermöglichung von Selbstorganisation, keineswegs nur positive Effekte hat, weder für die Arbeitskräfte noch für den Betrieb bzw. die Organisation. Das zweite Beispiel belegt, wie sehr das Handeln der betrieblichen Akteure auf unausgesprochenen Prämissen beruht, die den Akteuren selbst kaum bewußt sind und die ihre Lernfähigkeit maßgeblich „kanalisieren“. Wenn wir davon ausgehen, daß Fehler zu machen, auch zu Scheitern, keine katastrophische Ausnahme im alltäglichen Handeln ist, sondern der wichtigste Lernmechanismus, der uns zur Verfügung steht, so lautet die entscheidende Frage nicht, wie können wir Fehler ausschließen, sondern: *Wie schaffen wir es, das Beste aus unseren Fehlern zu machen*, d.h.: aus ihnen zu lernen? Oder formuliert als ironische Frage: Wie scheitert man erfolgreich?

### *Beispiel 1: Erfolgloses Scheitern mit Zielvereinbarungen*

Im ersten Beispiel, einem Chemiebetrieb, hatte man im gesamten „blue-collar-Bereich“ (Fertigung, Montage, Instandhaltung) nach der Gruppenarbeit ein modernes Entlohnungs- und Führungskonzept eingeführt: Zielvereinbarungen, bzw. das Management by Objectives (MbO, vgl. hierzu etwa Tondorf 1998; Breisig 2000)<sup>1</sup>. Es wurde in den höchsten Tönen als „partizipatives Konzept“ angepriesen, mit dem man in beiderseitigem (finanziellen) Interesse liegende erreichbare Ziele gemeinsam vereinbaren und die erforderlichen Bedingungen aushandeln könnte. Ein typisches *reflexives Prinzip* also, bei dem die erwartete Leistung nicht ein für allemal festgelegt wird, wie beim Akkord- oder Prämienlohn, sondern flexibel und kontextsensitiv nachgeführt wird. Reflexiv heißt hier: Man verständigt sich jeweils neu, welche Ziele unter welchen Bedingungen gelten sollen. Für den Betrieb bedeutet das mehr Flexibilität, für die Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Leistung ganzheitlicher einbringen, Konflikte z.B. zwischen Qualität und Quantität ggf. selbst ausbalancieren, und leistungsbehindernde Bedingungen systematisch ansprechen zu können (z.B. unzureichende Leistungen der Arbeitsvorbereitung, Führungsprobleme); auch ein Mehrverdienst sollte möglich sein. Entsprechend hoch waren die Erwartungen aller Beteiligten.

Doch schon in der ersten Zielvereinbarungsperiode (6 Monate Laufzeit) machten die Arbeitenden zwei ernüchternde Erfahrungen. Zum einen hatten sie zwar zusätzliche Verantwortung übernommen, z.B. für Durchlaufzeiten, Termintreue und Anlagenauslastung, dafür aber keine zusätzlichen Ressourcen erhalten, weder zeitliche noch personelle. Dadurch wurden z.B. die informellen Hilfestellungen, die sie sich wechselseitig gewährt hatten und die ihre Sozialbeziehungen festigten, plötzlich zu normativen Erwartungen. Dieser Zwang, ausgeübt von den eigenen Kollegen, reduzierte nun eher die sozialen Bindegkräfte. Auch zeigte sich, daß die mit

---

<sup>1</sup>

Dieses Fallbeispiel wird ausführlich beschrieben in Moldaschl 2001, Kap. 3.

dem größeren Handlungsspielraum formal erweiterte Zeitautonomie ganz in den Dienst betrieblicher Belange gestellt wurde – ganz selbstorganisiert und viel weitgehender, als die Arbeitenden das bei Anordnung akzeptiert hätten. Um die Zielerreichung sicherzustellen, verzichtete man z.B. auf freie Wochenenden, und umgekehrt, ging dann in die Freizeit, wenn wenig Aufträge vorlagen (nicht dann, wenn man wollte), um das Verhältnis von Anwesenheit und produktiven Stunden nicht zu verschlechtern.

Zum anderen stellten die Werker fest, daß von den Zielkriterien, die zur Diskussion standen, drei vorgegeben waren und nur das vierte ausgewählt werden konnte. Ferner hatte die Geschäftsleitung die Ziele, die die Beschäftigten pro Kriterium als erreichbar vorgeschlagen hatten, nach eigenem Gutdünken heraufgesetzt und keinerlei Nachverhandlung mehr zugelassen. In der zweiten Vereinbarung wurden dann die Ziele der ersten Phase als Ausgangsbasis genommen und - wiederum vom Management allein - heraufgesetzt. Selbstorganisation bestand im Verständnis des Managements darin, daß die Beschäftigten selbst herausfinden durften, wie sie die hoch angesetzten Ziele erreichen könnten. Was erste Mal noch funktioniert hatte, endete in der zweiten Phase in einer Desillusionierung der Beschäftigten. Kaum eine Gruppe machte noch ernsthafte Versuche, die Ziele zu erreichen. Das Management by Objectives wurde praktiziert als ein *Management by Oktroy*, und die Erfolglosigkeit des Scheiterns in diesem Fall besteht darin, daß die Ursachen nicht wirklich analysiert, diskutiert und verstanden wurden.

Und worin sind die Ursachen dieses Mißerfolgs zu sehen? Haben die Beschäftigten das Prinzip falsch verstanden? Hat das Management eine gute Methode einfach nur falsch angewandt? Und was hieße dann, „einfach nur“? Ließen sich für dieses „Mißverständnis“ statt zufälliger Fehler nicht vielleicht auch systematische Ursachen herausfinden? Zum Beispiel eine rational begründete Täuschungsabsicht des Managements, das sich nur der positiven Semantik von „Vereinbarung“ bedient, um höhere „Vorgaben“ durchsetzen zu können? Oder ein hoffnungslos veraltetes, unter heutigen Bedingungen „irrationales“ Verständnis von Führung, das mit den neuen Methoden gar nichts Vernünftiges anzufangen weiß? Diese Fragen werde ich im Verlauf der Darstellung wieder aufnehmen.

#### *Beispiel 2: Erfolgreiches Scheitern bei nutzerorientierter Systementwicklung*

Das zweite Beispiel „spielt“ in einem süddeutschen Maschinenbauunternehmen. Dort war Mitte der 80er Jahre versucht worden, ein Steuerungssystem für ein flexibles Fertigungssystem (FFS), d.h. eine flexibel verkettete und informationstechnisch vernetzte Maschinengruppe zu entwickeln. Die Herangehensweise entsprach weitgehend dem damals noch uneingeschränkt gültigen ingenieurwissenschaftlichen Denkmodell: Systematische Analyse aller Produktionsbedingungen, deren informationstechnische Abbildung in einem algorithmischen Rechnermodell, und Anwendung in Form einer automatischen Steuerungshierarchie (zentraler Systemrechner steuert einzelne Maschinenrechner). Dieser Versuch wurde nach zwei Jahren mit enormen Kosten, endlosen Problemen und zahllosen Störungen von den verantwortlichen

(externen) Systemingenieuren und dem (internen) Management als gescheitert angesehen. Da man aber weiterhin prinzipiell daran glaubte, daß die Zukunft der Produktion in solchen „Rechnerintegrierten Systemen“ (CIM) und nicht in qualifizierter Facharbeit liegen würde, setzte man einen internen Ingenieur an die Weiterentwicklung, der zumindest die Benutzbarkeit der teuren Anlage durch die Bedienermannschaft sicherstellen sollte.

Weitere zwei Jahre später funktionierte die Anlage zufriedenstellend. Hauptgrund für den späten „Erfolg“: Der Systementwickler hatte seinen Arbeitsplatz in die Produktion verlegt, in ein kleines Büro direkt neben der Anlage, wo auch der Leitrechner stand. Im Verlauf der Kooperation mit dem Anlagenpersonal hatte er immer mehr Abstriche vom Anspruch einer weitgehend automatischen Systemsteuerung gemacht und statt dessen immer neue Informations- und Eingriffsmöglichkeiten für die Werker zu schaffen, um diese bei der situationsgemäßen Steuerung und Umplanung von Abläufen zu unterstützen. Denn die Fertigungssituation erwies sich immer als zu komplex und zu dynamisch, um sie in Algorithmen abilden zu können. Kontextbedingungen, an die zuvor niemand gedacht hatte, wie z.B. unerwartete Interaktionen der einzelnen Steuerungen, Witterungseinflüsse oder Verschleiß, warfen regelmäßig alle Planungsprämissen über den Haufen. Die Erfahrungen mit dem Lebenszyklus der Anlage faßte ein Vorarbeiter so zusammen: „Kaum sind die Kinderkrankheiten beseitigt, fangen die Alterserscheinungen an“.

Das Überraschende und Exemplarische dieses Falles bestand nun allerdings darin, daß der Software-Ingenieur keineswegs stolz auf seine Leistung war, im Gegenteil: Er empfand sie sogar eher als Niederlage. Weil auch er nicht in der Lage gewesen war, eine „saubere“, d.h. vollständig algorithmische Lösung zu realisieren – wozu er angetreten war – hatte er sich gezwungen gesehen, immer weitere „Abstriche zu machen“. Sein Leitbild der vollständigen Planbarkeit und Beherrschbarkeit der Produktion (und der Wirklichkeit) hatte dadurch allerdings – und wundersamerweise – nicht den geringsten „Abstrich“ erfahren. Er sagt, sein informationstechnisches Prozeßmodell sei an sich perfekt gewesen, nur die technischen und organisatorischen Randbedingungen hätten nie gestimmt. Diese Sichtweise habe ich in die Überschrift eines Zeitschriftenbeitrags über diesen Fall umgesetzt: *Das Modell ist gut, nur die Realität ist schlecht* (Moldaschl 1990).<sup>2</sup>

Was ist hier Scheitern, was Erfolg? Die erste Phase können wir sicherlich als Mißerfolg und als erfolgloses Scheitern betrachten, denn man hatte aus den zwei Jahren, Tausenden von Ingenieursstunden und hunderten von Besprechungen offenbar nichts Grundsätzliches gelernt. In der zweiten Phase scheint dies anders zu sein, denn es wurde ein neues Steuerungskonzept realisiert, das zukunftsweisenden Charakter hatte. Freilich: eine neue „Steuerungsphilosophie“, wie die Amerikaner das in ihrem unbekümmerten Umgang mit dem Begriff der Philosophie ausdrücken würden, ist dabei offenbar nicht entwickelt worden, denn dazu hätten die

---

<sup>2</sup> Erich Kästner hat eine ganz ähnliche paradoxe Sicht der Wirklichkeit auf den Punkt gebracht, hier aber nicht bezogen auf die Welt, sondern auf den Menschen: „Die Menschen sind gut, bloß die Leute sind schlecht.“

Erfahrungen anders verarbeitet werden müssen. Insofern kann man auch nicht hoffen, daß in nächsten Softwareentwicklung gleich der richtige(re) Weg eingeschlagen und die Sackgasse vermieden wird.

## 2. Erfahrungsresistenz: Warum gelingende Innovation unwahrscheinlich ist

Dasselbe Problem stellt sich bei der Analyse organisatorischen Wandels, wo dieser unmittelbar und nicht mittels einer technischen Lösung angestrebt wird, und bei der organisationspsychologischen Erklärung typischer Innovationsbarrieren. „Einer der wichtigsten blinden Flecken der Managementtheorie und vor allem der Organisationsberatung liegt in der völligen Unterschätzung der Mechanismen, mit denen sich ein Unternehmen davor bewahren kann, die eigenen Probleme zu lösen“, so faßt auch Baecker (1996, 71) seine Erfahrungen mit organisationaler Modernisierung zusammen. In allen meinen empirischen Forschungsprojekten zu betrieblichen Veränderungsprojekten bin ich z.B. auf denselben „Mechanismus“ von ausgedehnter Planungsphase, hohem Implementationsaufwand und marginaler (oder völlig fehlender) Evaluation gestoßen, und auf einen sozialpsychologischen Begleitzzyklus der Innovationsprozesse, dessen Phasen sich mit Skepsis, Euphorie und Enttäuschung beschreiben lassen (z.B. Moldaschl 1990 und Bild 1). Offenbar waren auch hier dem Lernen durch Erfahrung systematische Grenzen gesetzt, dieselben „Fehler“ wurden immer wieder gemacht.

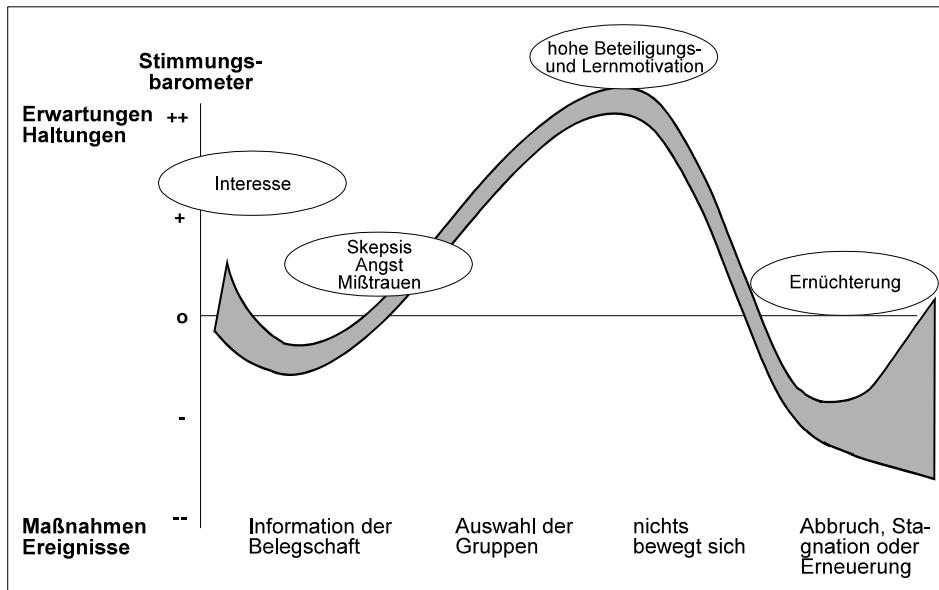


Bild 1: Typischer Verlauf des Organisationsklimas bei Einführung von Gruppenarbeit und Projektmanagement (aus Moldaschl, Schultz-Wild 1994, S. 91).

Wie also werden Erfahrungen verarbeitet, und was hindert Praktiker (ebenso wie Wissenschaftler) offenbar immer wieder daran, aus Erfahrungen zu lernen? Das ist ein *erkenntnistheoretisches Problem* des Alltags und der Wissenschaft gleichermaßen. Gehen wir es etwas systematischer an.

### *Erklärungen und die in ihnen steckenden Grundannahmen (Erklärungen von Erklärungen)*

Die etwas provokative Überschrift zu diesem Kapitel ist nur die Umkehrung einer Sichtweise, die bei Entscheidungsträgern in Management und Politik so sehr verbreitet ist, daß sie kaum jemanden provoziert, ja, kaum jemandem als begründungsbedürftig erscheint: Wenn der Wandel objektiv notwendig ist, und wir ihn mit bewährten „Erfolgsrezepten“ (neudeutsch: *best practice*) managen, gibt es keinen Grund, warum wir scheitern sollten. Zugegeben, nicht alle, die dieses moderne rationale Märchen erzählen, glauben daran. Es genügt schon, wenn es die Zuhörer glauben, um dessen Erzähler Einfluß und Bedeutung zuzuschreiben. Darauf beruht die Wirkung der „So-ist-es“-Redner, handle es sich nun um eine politische Autorität wie einen Kanzler, oder um einen Experten, z.B. Körperöffnungsexperten wie den zweifelsimmi nisierten Chirurgen, oder Rationalisierungsexperten wie den nadelgestreiften McKinsey-Berater. Sie alle leben zwar auch von Euro und Cent, mit denen sie von Wählern, Patienten oder Auftraggeber (oder allesamt: von Betroffenen) überdurchschnittlich bezahlt werden. Vor allem jedoch leben sie vom symbolischen Kapital, das ihnen die Gesellschaft zuschreibt, und dessen Währung der überlegene Erklärungsanspruch ist. Aber damit bin ich schon bei möglichen Erklärungen für die erstaunliche Haltbarkeit Potemkin'scher Dörfer. Es gibt mehrere Erklärungsmöglichkeiten für die Modernisierungs- und Lernblockaden, die ich nachfolgend vorstellen will. Generell geht es bei ihnen um die Frage, ob es an Praxis oder an der Theorie selbst liegt, an der *Realität* oder am *Modell*, wenn organisatorische Innovation scheitert.

	Theorie	Praxis
<b>Widerspruch alt-neu</b>	Modernisierung	Beharrung
<b>Widerspruch neu-neu</b>	Verheißen	Nebenfolgen

*Bild 2: Die doppelte Diskrepanz betrieblicher Modernisierung*

(1) Die eine und bei weitem größte Gruppe von Theoretikern *und* Praktikern, nennen wir sie ‚die Rationalisten‘, behauptet, die unbefriedigenden Ergebnisse seien „lediglich“ zurückzuführen auf eine inkonsequente, halbherzige oder fehlerhafte Realisierung der „an sich“ guten Prinzipien der Dezentralisierung, Gruppenarbeit, Beteiligung etc. Diese gebräuchlichste Erklärung, welche wir beim „erfolgreichen“ Softwareingenieur kennengelernt haben, entspricht der oberen Zeile im obigen Schema. Sie leitet Modernisierungsblockaden aus dem Widerspruch zwischen neuen Prinzipien und praktischen Beharrungskräften ab, die sich der Anwendung dieser Prinzipien widersetzen. So könnte man auch das *Zielvereinbarungs-Beispiel* erklären: Das Management hängt eben noch seinem alten hierarchischen Führungsverständnis an und kann daher gar nicht anders, als neue Führungsinstrumente falsch anzuwenden. Daß diese Erklärung in unserem Beispiel nur begrenzt zutrifft, werde ich später noch ausleuchten. Generell aber lautet der Kern der Standarddiagnose: Das Neue ist gut, es ist nur von seinen

Anwenden und „den Angewendeten“ bzw. den Betroffenen noch nicht richtig verstanden worden. Demgemäß laufen alle Therapieempfehlungen auf zwei Optionen hinaus: Aufklären und Abwarten. *Aufklären* bedeutet, man muß beide Seiten nur geduldig von der Richtigkeit der Prinzipien überzeugen und ihnen die richtige Anwendung beibringen. *Abwarten* heißt, die Probleme nur für Übergangsphänomene zu halten, die man aussitzen kann („alles eine Frage der Zeit“). Demzufolge besitzt das Wörtchen „noch“ bzw. „noch nicht“ eine Schlüsselrolle in der Sprache dieses Denkens. Es ist z.B. ganz typisch für den Diskurs der technischen Beherrschbarkeit, wofür unser *Systementwickler-Beispiel* oder die ganze KI-Szene (Künstliche Intelligenz) beredtes Zeugnis ablegen. Die Rechner sind eben *noch nicht* schnell genug, die Entwickler brauchen *noch* ein Wenig Zeit, bis sie *alle* Randbedingungen erfaßt und algorithmisch abgebildet haben, und so fort.

(2) Die andere und wesentlich kleinere Gruppe, die wir hier einmal „die Skeptiker“ nennen wollen, glaubt nicht daran, daß sich die Halbherzigkeiten und Fehler, im Resultat der „doppelten Wirklichkeit“ sich doch ähnlichen Verhältnisse *allein* auf „Umsetzungsbedingungen“ zurückführen lassen. Vertreter dieser Sichtweise meinen, man müsse auch die *Modelle selbst* in Frage stellen.<sup>3</sup> Diese Erklärung stellt auf Widersprüche innerhalb der Modernisierungskonzepte ab, also auf Widersprüche innerhalb der „Theorie“ bzw. der ersten Spalte von Bild 2. So kann man z.B. die Flexibilisierung aller Arbeitskonditionen als Lösung, oder auch als Problem verstehen (z.B. Zilian, Flecker 1997). Ebenso die Ökonomisierung der Austauschbeziehungen im Betrieb; zum Beispiel ist nicht a priori zu erwarten, daß mit der Einführung des Profit Center Modells das ökonomische bzw. „unternehmerische“ Denken der Beschäftigten im selben Maße zunimmt wie ihre Kooperationsbereitschaft und Solidarität untereinander. Vielmehr ist hier ein verschärfter Widerspruch zwischen Kooperation und Konkurrenz zu erwarten (und auch zu beobachten, vgl. Moldaschl 1998), der zwar nicht neu, aber neu auszubalancieren ist. Und das mit allen Risiken des Scheiterns, die mit einer solchen Neuabstimmung sozialer Verhältnisse verbunden sind. Lösungen, die von Vertretern dieses Erklärungsmodells vorgeschlagen werden, laufen meist darauf hinaus, statt einer best practice ein Verfahren vorzuschlagen, wie die Beteiligten mit den Widersprüchen umgehen können: sei es, durch flexible, rollierende Planung, oder z.B. durch geregelten Diskurs bzw. organisierte Aushandlung.

(3) Eine dritte Erklärungsperspektive schließlich setzt an der Diskrepanz zwischen den Verheißungen und den Ergebnissen der Modernisierung an. Deren Vertreter würden die Kräfte der Beharrung nicht oder zumindest nicht nur mit der Rückständigkeit oder Irrationalität der Beteiligten erklären, oder damit, daß sie illegitimerweise Eigeninteressen vor betriebliche Gesamtinteressen stellten. Vielmehr würden sie die Gründe sowohl in den inneren Widersprüchen der Modernisierungsstrategien suchen, als auch in den problematischen Nebenfolgen, die mit fast jedem strategischen Handeln verbunden sind (auch, wenn es in sich wider-

---

<sup>3</sup> Man kennt eine solche Gegenüberstellung von Positionen z.B. auch aus der Diskussion über den Sozialismus/Kommunismus.

spruchsfrei sein sollte!). Die Folgen und Nebenfolgen des Handelns – hier nehmen wir einmal nur das Modernisierungshandeln betrieblicher Entscheidungsträger in den Blick - sind für alle Beteiligten von unterschiedlicher Bedeutung und Wertigkeit. Vertreter der dritten Perspektive würden dies erkennen und anerkennen, daß unterschiedliche *Interessen* legitim sind; zweitens würden sie anerkennen, daß die *Deutungen* der Beteiligten, auch wenn sie nicht notwendig realitätskompatibel sind, dennoch wirksam und nicht einfach durch „Aufklärung“ zu beseitigen sind. Aus dieser Sicht werde ich später noch einmal auf unser Beispiel mit Gruppenarbeit und Zielvereinbarungen zurückkommen.

Natürlich wird man keine der Erklärungsmöglichkeiten ausschließen dürfen, wenn man ganz konkrete Fälle organisationaler oder interorganisationaler Innovation untersuchen und deren praktischen Probleme verstehen will. Wenn ich die erste Position der ersten Unterscheidung, d.h. die *Theorie der mangelhaften Umsetzung*, als nicht haltbar bezeichnet habe, soll das nicht heißen, sie mache grundsätzlich falsche Aussagen. Die meisten ihrer Aussagen und Erklärungen halte ich vielmehr für zutreffend. Der Unterschied zur zweiten Position, also der *Theorie der problematischen Modelle* (oder der modellimmanenten Probleme), ist, daß letztere solche Aussagen und Erklärungen durchaus integrieren kann, *ohne* damit die Modelle selbst zu immunisieren, ohne sie selbst von der Prüfung und Kritik auszunehmen.

Ein *vierter* Erklärungsansatz, dem der dritte schon recht nahe kommt, müßte also die verschiedenen Erklärungsmöglichkeiten integrieren und jeweils begründen können, welche im Einzelfall welche Rolle spielt, und wie die unterschiedlichen Momente (Irrationalität und Rückständigkeit, innere Widersprüche, partikulare Rationalitäten und Interessen) dabei konkret zusammenwirken. Daß das eine recht komplexe Angelegenheit sein kann, mag vielleicht seinerseits wieder erklären, warum solche ganzheitlichen Erklärungsansätze praktisch nicht allzu häufig anzutreffen sind. Und es mag auch mit erklären, warum Organisationen eher rationalistische Berater bevorzugen, die ihnen sagen: „So geht das, Du schaffst es“, als reflexive Berater, die versuchen, die Organisationsmitglieder zu befähigen, selbst die Gründe für praktische Modernisierungsprobleme zu analysieren und aus einem erweiterten Optionsraum die für sie angemessenen Optionen auszuwählen bzw. diskursiv auszuhandeln.

#### *Warum Erkenntnistheorie kein Spielzeug nur für Philosophen ist*

Erkenntnistheorie als philosophische Disziplin befaßt sich mit der Frage, wie der Mensch zu seiner Erkenntnis kommt, warum und ob er überhaupt etwas erkennen und wissen kann, ob es ein objektives und gesichertes Wissen geben kann, etc. Dem Zweck, für den dieser Beitrag geschrieben ist, wäre es nun nicht sehr dienlich, wenn ich in die philosophische Diskussion und Ideengeschichte einsteigen würde. Hier ist nur eines wichtig, nämlich daß explizite Erklärungen (z.B. Theorien) ihrerseits auf grundlegenderen Erklärungen oder Erklärungsmustern beruhen, die ihren Anwendern oft nicht bewußt sind. Wenn mir also jemand erklärt, warum z.B. das Unternehmen im Zielvereinbarungs-Beispiel weitgehend gescheitert ist, müßte ich (sofern ich den Fall nicht selbst kenne und mir ein Bild machen will) zugleich wissen oder

herausfinden, welchem der drei skizzierten Erklärungsmuster der Betreffende anhängt. Dummerweise bin ich aber gar nicht in der Lage, eine Erklärung „der dritten Art“ (s.o.) zu begreifen bzw. zu verarbeiten, wenn ich selbst dem ersten, rationalistischen Denkstil angehöre. Kann man aus dieser Aporie, diesem Denkgefängnis entkommen?

Ich bin in dieser Frage nicht allzu optimistisch. Andernfalls müßte ich mich ja selbst dem rationalistischen Ansatz zurechnen, der mit „Aufklärung“ jedes Problem zu lösen verspricht. Gleichwohl muß man das Prinzip der Aufklärung, d.h. der Suche nach rationalen Begründungen nicht aufgeben, wenn man seine Grenzen hervorhebt, also letztlich über Aufklärung aufklärt. Was wir erreichen können, ist eine *kritische Rationalität*: eine Haltung, Erklärungen nicht einfach zu akzeptieren, sondern sie immer wieder in Frage zu stellen, nach den in ihr wirkenden Vorannahmen und Vorurteilen zu forschen. Das bezeichne ich als *Reflexivität*, bzw. als einen wichtigen Teil davon, dem ich nachfolgend noch etwas nachgehen werde, und zwar bezogen auf unser ganz praktisches Thema: Wie kann man betriebliche Modernisierungsblockaden erklären, die immer wieder auftreten, und wie kann man Erfahrungsresistenz (Erkenntnisblockaden) überwinden?

Diese Fragen sind in der alltäglichen Praxis von Betrieben und generell, von Organisationen, ebenso zentral wie in der Philosophie und einer ihrer darauf spezialisierten Teildisziplinen, der Wissenschaftstheorie. Letztere sind ja nur gewissermaßen die abgeleiteten, spezialisierten Instanzen der systematischen Reflexion Probleme sozialer Praxis. Daher wäre es auch für jede außerwissenschaftliche Praxis fatal, die Reflexion über diese Fragen ausschließlich an spezialisierte Organisationen wie Universitäten und Lehrstühle für Philosophie fremdzuvergeben (neudeutsch: outsourcen). Zumal man sich dort wiederum wenig für die praktischen Probleme betrieblicher Modernisierung interessiert.

### **3. Erkenntnismittel und Erkenntnisverhütungsmittel: Theorie, Paradigma, Ideologie**

Für die weitere Argumentation möchte ich aber noch drei Begriffe definieren, die hierfür hilfreich sind: Theorie, Paradigma und Ideologie, Grundbegriffe in Philosophie und Sozialwissenschaften (vgl. Bild 3). Allesamt sind sie Mittel der Erkenntnis und damit Anleitungen zum Handeln, wenn auch in unterschiedlicher Weise. *Theorie* bezeichnet ein bewußt und absichtlich konstruiertes System von Aussagen über Fakten (was ist der Fall) und Zusammenhänge (was steckt dahinter). Es handelt sich dabei um den Versuch, mehr oder weniger beobachtbare Phänomene anhand eines vom Einzelfall abstrahierenden Modells zu beschreiben und vorherzusagen; so zumindest in der Wissenschaft; in der Praxis wird der Begriff der Theorie unschärfer gebraucht. Das Management by Objectives (MbO) ist z.B. eine solche Theorie: Sie gibt an, wie man mit Menschen umgehen muß, wenn man von ihnen bei komplexeren und im Detail nicht vollständig planbaren Aufgabenstellungen eine möglichst hohe Leistung haben

will. Und warum diese Theorie in einem unserer Fälle nicht funktionierte, wollen wir ja erklären. Dazu kann der nächste Begriff beitragen.

Theorien bauen immer und notwendigerweise auf einem *Hintergrundwissen* desjenigen auf, der die Theorie aufstellt oder benutzt. Wenn ich z.B. sage, was im Softwareentwickler-Beispiel der Fall ist, nämlich er habe ein benutzerfreundliches System entwickelt, so stecken darin zahlreiche weitere Annahmen: Wie menschliche Benutzer beschaffen sind; was ihnen nützt und was nicht; daß man das unabhängig von der jeweiligen Person bestimmen könne; daß man ihnen nützen soll; daß es Alternativen gibt, etc.. Viele dieser Annahmen, etwa dazu, wie der Mensch beschaffen sei, beruhen selten auf bewußten und klar explizierbaren Theorien. In der sozialwissenschaftlichen Technikforschung z.B. hat man herausgefunden, daß Ingenieure sehr häufig so denken und handeln wie „unser“ Softwareingenieur, und sie haben die Art, wie sie die Welt sehen, als mechanistisches „*Weltbild*“ oder als technozentrisches „*Deutungsmuster*“ bezeichnet. Man hat dann versucht, solche Deutungsmuster, die man für realitätsangemessener, benutzerfreundlicher, demokratischer oder sonstwie für besser hielt, als „*Leitbilder*“ der Technikentwicklung in den Diskurs der Ingenieure, in ihre Ausbildung und ihre Organisationen einzubringen, um die Alternativen deutlich und die Auswahl von Alternativen der bewußten Entscheidung zugänglich zu machen. Das heißt, man versuchte sie aus dem Dunkel des Unbewußten, aus der Unzugänglichkeit des Hintergrundwissens zu lösen und in bewußte Theorien zu verwandeln (deshalb stehen Leitbilder in Bild 3 in der linken Spalte).

Theorie	Paradigma	Ideologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System von Hypothesen und Aussagen</li> <li>• explizit, bewußt</li> <li>• intentional</li> <li>• „espoused theory“</li> <li>• Methodologie</li> <li>• Beispiele: Management by Objectives; Theorie der Selbstorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hintergrundannahmen, Hintergrundwissen</li> <li>• implizit, unbewußt bzw. nicht notwendig bewußt</li> <li>• der willentlichen Kontrolle nicht frei zugänglich</li> <li>• „theory-in-use“</li> <li>• „Deutungsmuster“, „Denkstil“</li> <li>• Beispiele: Taylorismus; Rationalismus; „Der Mensch ist ein Nutzenmaximierer“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung als unwahr erkannter Aussagen</li> <li>• explizit, bewußt</li> <li>• intentional</li> <li>• „espoused theory“</li> <li>• Beispiele: „Zielvereinbarung“; „Der Mensch im Mittelpunkt“</li> </ul>

In der Wissenschaft ist das kein bißchen anders. Im Wissenschaftssystem dominierte bis hin ein in die 70er Jahre (und herrscht eigentlich bis heute) eine relativ simple Rationalitätsannahme, verbunden mit einem Fortschrittsmodell: Der Wissenschaftler stellt Modelle auf, prüft sie nach rationalen, wissenschaftlichen Kriterien (weshalb Wissenschaft gewissermaßen als

inkarnierte Rationalitätsinstanz der Gesellschaft gelten durfte), und verwirft sie, wenn seine Beobachtungen den abgeleiteten Vorhersagen widersprechen. Der Wissenschaftshistoriker Thomas Kuhn (1967) hat dieses Modell massiv erschüttert, wenn auch nicht aus der Mehrheit der Wissenschaftlerköpfe verdrängen können. Er beschrieb, wie sich bestimmte Gruppen von Wissenschaftlern und Theorierichtungen gegenüber Beobachtungen bzw. Erfahrungen immunisierten, die ihre theoretischen Annahmen hätten in Frage stellen können. Ihr *Paradigma*, so bezeichnete er das System ihrer unausgesprochenen Hintergrundannahmen, erlaube ihnen nicht, Erfahrungen unvoreingenommen und allein nach Maßgabe rationaler Kriterien zu bewerten. Das Fortschrittsmodell zunehmender Wissensakkumulation und Welterkenntnis ersetzte er durch ein soziologisches Modell, wonach bestimmte *scientific communities* und ihre Paradigmen in der Regel nicht deshalb abgelöst werden, weil sie unrecht hatten, sondern weil sie physisch aussterben (das Paradigma als nur biologisch abbaubare Meinung), oder weil andere communities sozial erfolgreichere Strategien anwenden. Kuhns Wissenschaftstheorie basiert auf den bahnbrechenden Arbeiten des ungarischen Mediziners Ludwik Fleck (1935/1994) und seiner Lehre vom *Denkstil* und Denkkollektiv.

Was Fleck und Kuhn mit ihren Zentralbegriffen beschreiben, ist nichts anderes als das Phänomen der *Erfahrungsresistenz*. Sie beschreiben soziale und psychische Strukturen, die den Lernmechanismus kanalisieren oder stillstellen. Ein Denkstil bzw. ein Paradigma ist der empirischen Prüfung, Reflexion und Begründung weitgehend entzogen, *weil* er bzw. es nicht-rationaler Art ist, und *indem* der Handelnde seine impliziten Grundannahmen immer durch Verweis auf Sondereinflüsse und Randbedingungen verteidigen kann (wie der Softwareingenieur sein Modell der berechenbaren Welt mit der Klage über die Organisationsmängel). Daß z.B. heute noch so viele Wissenschaftler dem rationalistischen Weltbild anhängen, oder viele Managementvertreter den Grundannahmen des Taylorismus, obwohl der Wahrheitsgehalt bzw. die Wirksamkeit beider „Denkstile“ nach aktuellem wissenschaftlichem Erkenntnisstand als weitgehend obsolet angesehen werden, kann man auf dieser Basis erklären. Wichtiger noch erscheint die Erklärbarkeit der Diskrepanz von Wissen und Handeln. Beispielsweise des Phänomens, daß manche Manager theoretisch tatsächlich von Dezentralisierungskonzepten begeistert sind und unentwegt von Gruppenarbeit reden, und sich zugleich hierarchisch-patriarchalisch verhalten wie eh und je. Der Organisationspsychologe Chris Argyris und der disziplinär nicht einordnbare Denker Donald Schön drücken diese Differenz in zwei Begriffen von Theorie aus: „espoused theory“, und „theory in use“ (vgl. Bild 3). Darauf komme ich gleich noch zu sprechen.

Zuvor ist noch der Begriff der *Ideologie* zu bestimmen, was ich hier ganz pragmatisch tun will, um nicht weite Streifzüge durch philosophiegeschichtliche Definitionen und ihre Divergenzen machen zu müssen. Wenn wir von Akteuren ausgehen (also nicht von gesellschaftlichen Systemen, z.B. Denksystemen), können wir Ideologie als von einem individuellen oder kollektiven Subjekt bewußt konstruiertes oder benutztes System von Aussagen verstehen, an das es zwar selbst nicht glaubt, das es gleichwohl aber gezielt zur Desorientierung, Manipulation und Führung anderer Menschen benutzt. Mit ‚Theorie‘ hat diese Definition also das Mo-

ment der Bewußtheit gemein, mit ‚Paradigma‘ die unterschwellige Wirksamkeit bei den Adressaten (oder zumindest die intendierte unterschwellige Wirkungsweise). Man beruft sich auf allgemein als *wahr* oder als *wertvoll* anerkannte Prinzipien (z.B. jenes vom Menschen, der stets im Mittelpunkt stehen solle), um damit ganz andere, partikulare Ziele zu verfolgen.<sup>4</sup> Das ist ein ganz alltäglicher Vorgang, und die Grenzen zu dem, was wir mit „Rationalisierung“ im psychologischen Sinne meinen, sind fließend. Letzteres meint die Begründung eines Handelns, das einem irrationalen oder illegitimen Motiv folgt, mit einem rational oder legitim klingenden. Der Unterschied besteht nur darin, daß die psychologische Rationalisierung nicht erst ein ganzes Gedankengebäude bemühen muß.

Ebenso sind Ideologie und Paradigma oft nur schwer auseinanderzuhalten. Glaubt die Führungskraft, die vom Menschen im Mittelpunkt doziert, an diese Theorie, und ist nur durch ihr (z.B. patriarchalisches oder technokratisches) Paradigma daran gehindert, es in die Tat umzusetzen, oder die offensichtlichen Widersprüche zwischen Theorie und Realität in der eigenen Organisation schonungslos wahrzunehmen? Oder handelt es sich lediglich um ein Manöver, um von nicht konsensfähigen Zielen, Interessen und Strategien abzulenken? Wenn einer schonmal „Neutronen-Jack“ genannt wird, wie der ehemalige Chef des US-Unternehmens General Electric, weil er sich – wie eine Neutronenbombe – durch die Entfernung großer Mengen von Menschen aus dem Unternehmen auszeichnete, bei gleichzeitiger Erhaltung und Vermehrung von Sach- und Vermögenswerten, dann kann er sich solcher Manöver enthalten. Denn die wirken nur, wenn zumindest im Ungewissen bleibt, ob es nicht vielleicht doch ernst gemeint sein könnte.

Nachfolgend will ich nun zwei theoretische Ansätze vorstellen, die für die eingangs versprochene Erklärung der Potemkin'schen Dörfer, der Mißverhältnisse zwischen Modell und Realität, der Blockaden und blinden Flecken betrieblicher Modernisierung unterschiedliche Angebote machen.

#### *Politisch-rationale Erklärungen für die Haltbarkeit Potemkin'scher Dörfer*

Daß sich Mißverhältnisse zwischen Modell und Realität, die „doppelte Wirklichkeit“ der Organisation, oft so erstaunlich veränderungsresistent zeigen und jedes traditionell vernunftorientierte Erklärungsmodell in Begründungsnoten bringen, beantworten die Organisationsforscher John Meyer und Brian Rowan (1977) mit einem (macht)rationalen Erklärungsmodell. Das Management müsse nicht nur ein Interesse an Effizienz, sondern auch an Herrschaftssicherung haben. Effizienz erfordert flexibles Handeln und damit Handlungsspielräume für die Beschäftigten. Herrschaftssicherung dagegen verlangt nach Kontrolle, damit die Spielräume nicht im jeweiligen Eigeninteresse genutzt werden. Da die beiden Ziele konfligieren, müsse permanent eine prekäre Balance gefunden werden. Nach Meyer und Rowan versucht das Ma-

---

<sup>4</sup>

Anthony Giddens (1979, S. 6) z.B. hat Ideologie in diesem Sinne definiert als „die Fähigkeit dominanter Gruppen oder Klassen, ihre eigenen sektoralen Interessen als universelle erscheinen zu lassen“.

nagement das Problem zu lösen, indem es herrschafts- und effizienzsichernde Strategien entkoppelt. Es hält einerseits den Anspruch weitgehender Planbarkeit aufrecht („Rationalitätsmythos“), läßt aber informell gewisse „Eigenmächtigkeiten“ zu. Es versucht andererseits über sozialintegrative und vertrauensbildende Maßnahmen sicherzustellen, daß die Beschäftigten sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren, und deshalb ihre Interpretations- und Handlungsspielräume nicht gegen das Unternehmensinteresse nutzen. Die Irrationalität hat also nach Ansicht der beiden Forscher Methode, d.h. sie ist mit der Machtrationalität des Managements vereinbar. In den Worten des Organisationspsychologen Oswald Neuberger hört sich das ganz ähnlich an:

„Dennoch werden unpraktikable Vorschriften nicht abgeschafft, weil ihre Verletzung wertvolle Ressourcen erzeugt. Vorgesetzte können offiziell auf die Einhaltung der Regeln pochen, stillschweigend jedoch ihre Übertretung tolerieren damit ihr Verständnis und Wohlwollen gegenüber den Regelverletzern zum Ausdruck bringen, die deshalb zu Gegenleistungen verpflichtet sind“ Neuberger (1995, S. 276).

Wie jedes „Spiel“ hat auch dieses *Machtspiel* nicht nur einen Akteur und nicht nur eine Seite. Die Beschäftigten ihrerseits machen es nur im Notfall publik, wenn sie von Regeln und Plänen abweichen, die unpraktikabel oder unrealistisch sind. Sie befürchten, ihre Spielräume zu verlieren oder für Regelverletzungen bestraft zu werden. Denn ihre Macht beruht ja gerade darauf, daß sie kraft ihrer Erfahrung und Prozeßnähe jene Unbestimmtheit bewältigen, die sich der Kontrolle des Managements entweder aus prinzipiellen Gründen entzieht, oder wegen unvertretbaren Aufwands (Crozier/Friedberg 1979). Machtrationale Erklärungen sind hier also *politische* Erklärungen. Der Terminus „politisch“ steht für die Frage: *Wer* handelt in welchem *Interesse* und verbündet sich dazu *mit wem* (gegen wen)?

Die ganze Theorierichtung, die sich mit Analysen und Erklärungen dieser Art befaßt, firmiert heute unter dem Label „mikropolitischer Ansatz“ (vgl. als Überblick z.B. den bereits zitierten Band von Neuberger). In dieser Perspektive gibt es also nicht *die eine* Rationalität, sondern verschiedene, positionsabhängige *lokale Rationalitäten*; und sie läßt es naiv oder zumindest sehr einseitig erscheinen, das Unternehmen als „rationale Maschine“ mit dem Manager als „strategischem Lenker“ zu betrachten. Ebenso werden rationale Begründungen und Verfahren primär als Legitimation für *interessenbestimmtes* Handeln betrachtet. Kosten-Nutzen Analysen von Maßnahmen dienen oft weniger der Vorbereitung von Entscheidungen, als vielmehr ihrer nachträglichen Rechtfertigung. „Sachzwang“-Argumente werden meist noch höher übersetzt (z.B. „Globalisierung“) und auf der symbolischen Ebene ergänzt durch Ideologien oder Ideologieschnipsel (z.B. Wir-Theorien vom Typ „Wir sitzen alle in einem Boot“).

Aber die machtrationale und die mikropolitische Erklärung sind zu einseitig. Sie vermehren zwar die Rationalitäten, auf die bei der Analyse von Interaktionssystemen geachtet wird, bleiben aber doch weitgehend auf der Ebene der Rationalität und der sie jeweils begründenden Partialinteressen. Daher möchte ich noch ein Beispiel für jene theoretischen Ansätze vorstellen, die das Handeln der Akteure nicht allein auf der Basis bewußter Strategien beschreiben,

sondern auch als „*situiert*“, als so tief verwurzelt in bestimmten Kulturen, Milieus und Lebenswelten, daß ihnen ihre Handlungsweisen als völlig „natürlich“, alternativlos und unhinterfragbar erscheinen. Ansätze, die von der Situiertheit menschlichen Handelns, Denkens und Erinnerns ausgehen, befassen sich mit jenem weit größeren Teil dieser Prozesse, der sich unter der Oberfläche der Bewußtheit, der bewußten Reflexion befindet (vgl. Bild 4).<sup>5</sup>

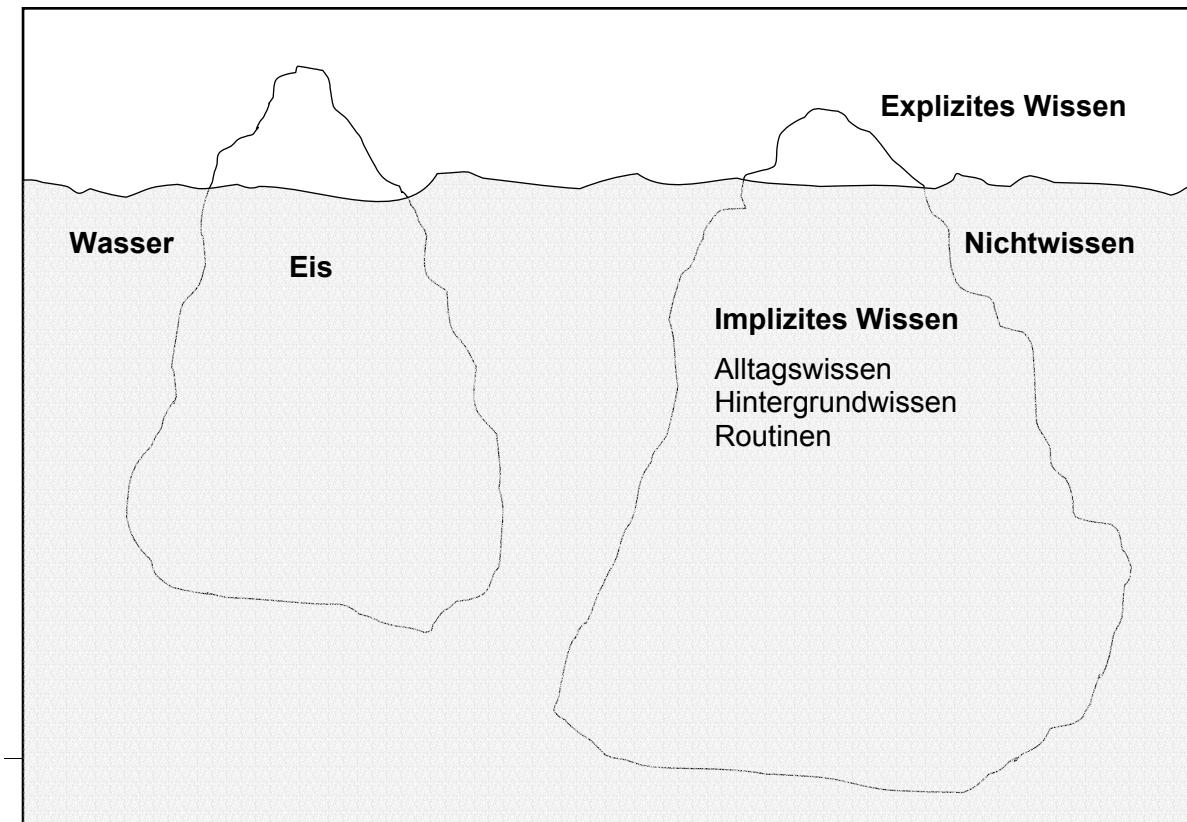


Bild 4: Eisberge des Psychischen unter der Oberfläche der Reflexion

#### Die Theorie des organisationalen (Nicht)Lernens von Argyris und Schön

Die bereits erwähnten Organisationstheoretiker Chris Argyris und Donald Schön (1978, 1999) haben eine praktische Handlungs- und Erkenntnistheorie vorgelegt, die als Theorie des Organisationslernens meist nur verkürzt zur Kenntnis genommen wird - nicht ganz ohne Schuld der Autoren. Wie schon erwähnt, unterscheiden sie zwei Arten von Theorie, derer sich Menschen bedienen, um ihr Handeln zu begründen und zu organisieren. Diese beiden Verben sind hier mit Bedacht gewählt, denn sie beschreiben die unterschiedliche Akzentuierung dieser Theoriearten.

„When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his *espoused theory* of action for that situation. This is the theory of which he gives allegiance and which, upon request, he communicates to others. However, the theory that actually go-

<sup>5</sup> Ein interdisziplinärer, psychologisch-ethnologisch-soziologischer Theorieansatz, den ich hier nicht vorstellen kann, der aber für Fragen der Neugestaltung von Aus- und Weiterbildung sowie von Kooperationsprozessen grundlegende Bedeutung hat, ist die Theorie des „*Situated Learning*“ (vgl. z.B. Brown, Duguid 1991 und Lave, Wenger 1991).

verns his action is his *theory-in-use*, which may or may not be compatible with his espoused theory; furthermore, the individual may or may not be aware of the incompatibility of the two theories“ (Argyris, Schön 1978, p. 11).

Die „erklärte Theorie“ ist also das, was Menschen auf Nachfrage hin als Handlungsbegründungen angeben. Es ist das, was sie selbst für die Gründe und Motive ihren Handelns halten. Daß die beiden Autoren hier nicht zwischen geglaubten und vorgeschobenen Gründen unterscheiden (für letztere hatte ich oben die Begriffe Rationalisierung und Ideologie vorgeschlagen) ist übrigens ein gravierender Mangel dieses Ansatzes, den wir hier aber zunächst einmal beiseite lassen. Die tatsächlich „handlungsleitende Theorie“ (das scheint mir die geeignetste Übersetzung zu sein), ist das, was sich gewissermaßen in den alltäglichen Praktiken verbirgt, was in Routinisierungen steckt, auf Erfahrung, Einübung und Enkulturation basiert, und eben im Regelfall nicht bewußt reflektiert wird. Also der größte Teil des alltäglichen Handelns. Reflexion findet nach diesem Modell immer dann statt, wenn sich das routinisierte Handeln an den Bedingungen bricht, d.h. wenn *Störungen* auftreten („reflection-in-action“). Dies kann im Modell von Argyris und Schön auf verschiedenen Ebenen des Handelns geschehen, die sich durch unterschiedliche Reichweite bzw. Generalisiertheit der impliziten Annahmen und Strategien auszeichnen (vgl. Bild 5).

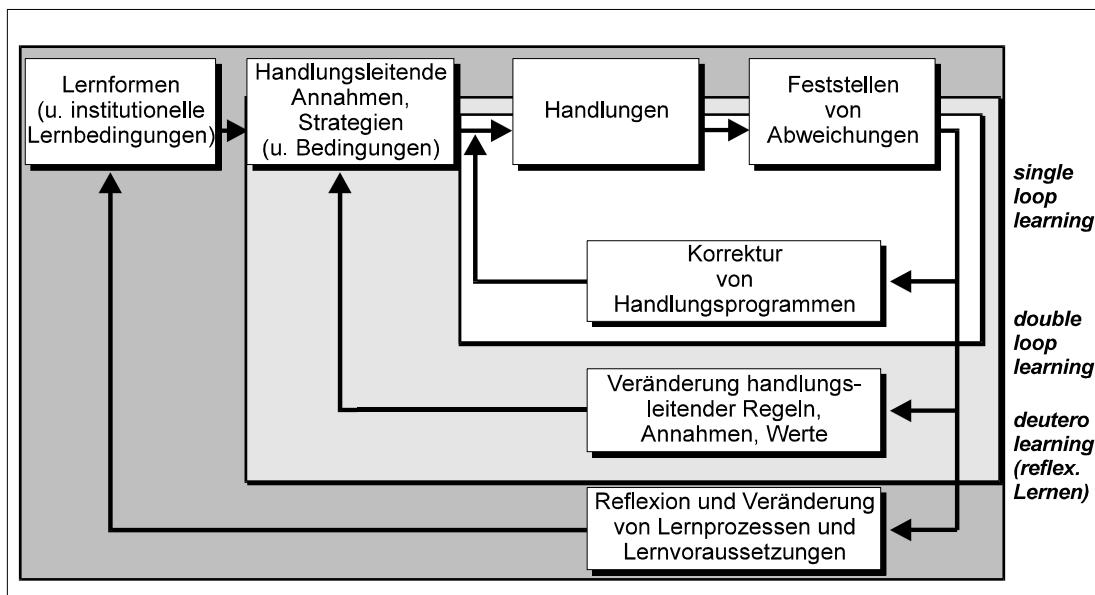


Bild 5: Ebenen des Lernens im Modell von Argyris und Schön (Moldaschl 1997)

Wenn diese Abbildung das Modell von Argyris und Schön zutreffend wiedergibt, dann fallen zwei Dinge auf. Erstens können die Formulierungen auf Individuen ebenso zutreffen wie auf Organisationen. Das heißt, die Autoren meinen, man könne Lernprozesse beim Menschen im Prinzip mittels *derselben Begriffe* beschreiben wie Lernprozesse bei Organisationen.<sup>6</sup> Zwei-

<sup>6</sup>

Ich will das hier nicht diskutieren, aber man kann hierzu viele Fragen stellen, z.B.: Können Organisationen Erfahrungen machen? Wie gelangt das empirische Wissen Einzelner in den Wissensstand der Organisation, d.h. wie wird es überindividuell repräsentiert? Gibt es institutionelle Verfahren, die den Einzelnen vom Wissen- und Lernen-Müssen partiell entlasten?

tens nehmen sie an, daß durch die Reflexion über Störungen, also über Mißverhältnisse zwischen der Realität und ihren handlungsleitenden Annahmen, letztere verändert würden („double loop learning“ bzw. komplexes Lernen). Nicht nur das: Sogar die Art und Weise, wie gelernt wird, könne dadurch modifiziert werden, d.h. es können neue Lernmodi entwickelt werden. Es findet ein *Lernen des Lernens* statt, eine Entwicklung von *Lernfähigkeit*. Argyris und Schön bezeichnen dieses im Rückgriff auf einen Begriff des Selbstorganisations-Theoretikers Gregory Bateson als „deutero learning“. Ich würde es als reflexives Lernen bezeichnen, weil es erstens selbstbezüglich ist (also rekursiv) und zweitens die bewußte Reflexion über den eigenen Umgang mit Erfahrungen einschließt.

Was haben wir mit diesem Modell gewonnen, wenn wir die „doppelte Realität“ der Organisation verstehen wollen, v.a. ihre Dauerhaftigkeit bzw. Erfahrungsresistenz? Auf dieser Ebene der Darstellung erst einmal gar nichts, denn *so* beschreibt das Modell ja nur die rationalistische Annahme, daß jeder Sinneseindruck und jede Erfahrung sofort zur Anpassung der inneren Modelle (der innerpsychischen Annahmen, oder der Theorien der Organisation über sich selbst) führen würden. Das ist auch der tiefere Grund, warum ich den Ansatz von Argyris und Schön hier dargestellt habe. Denn so, wie er normalerweise rezipiert wird, bringt er nichts. Und das wiederum gibt uns einen Hinweis auf „Deutungsmuster“ und bestimmte Lernresistenzen bei den Rezipienten: Sie können den Ansatz meist nur in den Kategorien des rationalistischen Weltbildes erfassen, also in Begriffen, die die Spitze unseres Eisberges beschreiben. Und selbst hier oft um eine entscheidende Dimension verkürzt. Denn meist wird nur das „double loop learning“ als *der* Erkenntnisbeitrag dieses Modells gerühmt (so z.B. bei Nonaka, Takeuchi 1997; Fatzer 1998). Und wenn „deutero learning“ überhaupt angesprochen wird, dann meist unterschiedslos zum Gebrauch des double loop learning.<sup>7</sup> Es sind aber gerade die Prozesse des reflexiven Lernens, in denen die größten Chancen stecken, Lernbarrieren, Erfahrungsresistenzen, Betriebsblindheiten und wissenschaftliche Weltbilder aufzubrechen.

Der Wert des hier vorgestellten Ansatzes liegt meines Erachtens gerade dort, wo die Autoren in vielen Beispielen beschreiben, wie schwer es den individuellen Akteuren und den Organisationen fällt, sich von Grundannahmen und Routinen zu lösen, die sich in ihrer Erfahrung (bzw. in der Art, wie sie Erfahrungen bisher verarbeitet hatten) bewährt haben; und wo sie beschreiben, wie man ihnen bei dieser Loslösung helfen kann. Da der Textumfang es nicht mehr zuläßt, dies hier ausführen, will ich zumindest dazu anregen, die Texte dieser Autoren speziell auf diese eher verborgenen Qualitäten hin zu lesen. Inwieweit Managementhandeln sich stärker reflexiver Prinzipien bedienen könnte, und worin sich diese vom rationalistischen bzw. zweckrationalen Denken und Handeln unterscheiden, habe ich in anderen Beiträgen ausgeführt (z.B. Moldaschl 1997).

---

<sup>7</sup>

Eine gewisse „Mitschuld“ kann man Argyris und Schön aber insofern zurechnen, als auch sie vorrangig die *Handlungen* thematisieren, weniger die institutionellen *Bedingungen* (welche ich in der Abbildung daher teils in Klammern hinzugefügt habe), und insofern, als sie selbst kaum auf das deutero-learning zurückkommen. In der deutschen Fassung ihres zweiten Bandes (Argyris, Schön 1996, deutsch 1999) ist davon gar nicht mehr die Rede, sondern nur noch von einem „Zweitlernen“ als Spezialfall des Doppelschleifen-Lernens (ebd, 43f).

## 4. Zurück zu den praktischen Beispielen

In den vorangegangenen Abschnitten ging es um zwei Fragen. Erstens: Wie ist die Kluft zwischen Modellen der Modernisierung und der Praxis erklären? Hierzu hatte ich in Abschnitt 2 drei prinzipielle Erklärungsmöglichkeiten skizziert: Die falsche oder halbherzige Anwendung der Modelle; die inneren (und meist verschwiegenen) Widersprüche dieser Modelle, bis hin zu deren Untauglichkeit für die Praxis; und schließlich die Nebenfolgen der tauglichen Modelle – auch und vor allem der richtig angewandten.

*Wer war schlecht: Das Modell oder die Anwender?*

Die zweite und wichtigere Frage lautete: Warum führen die praktischen Erfahrungen mit dieser Kluft so oft *nicht* dazu, daß die Modelle richtiger angewandt - oder modifiziert werden? Dies könnte man, analog zur ersten Erklärungsmöglichkeit, auf Unfähigkeit, Dummheit, Rückständigkeit und Irrationalität der Entscheidungsträger zurückführen. Man sollte diese Möglichkeit zwar nie ausschließen: Es handelt sich, wie gesagt, um eben jene Erklärung, zu der die Praktiker am ehesten neigen.<sup>8</sup> Aus theoretischer Sicht interessanter sind jene Erklärungen, *das Systematische des Nichtlernens* aufzudecken versuchen. Dazu hatte ich in den Abschnitten 3 und 4 zwei weitere Perspektiven vorgestellt: Die mikropolitische Perspektive, welche die scheinbare Irrationalität der Verhältnisse auf das Zusammenwirken verschiedener Akteursgruppen mit ihren jeweils rationalen Partikularinteressen zurückführt; und die Theorie der impliziten Theorien (Paradigma).

Als vierte Möglichkeit hatte ich angedeutet, diese Erklärungen in einem umfassenderen und flexibleren Erklärungsansatz zu integrieren; oder sollte man, der Distanzierung halber, nicht besser von einem Erklärungsmodell sprechen? Das sei hier nun abschließend versucht, und zwar nochmals (aus Platzgründen) nur anhand eines unserer beiden Eingangsbeispiele: Der Einführung von Gruppenarbeit und Zielvereinbarungen.

Beide Konzepte waren im Fall dieses Unternehmens Teil einer breiter angelegten Dezentralisierung, die auch eine neue Unternehmenskultur schaffen sollte. Beginnen wir mit dem Element Zielvereinbarungen. Hat das Unternehmen ein Modell der dezentralisierten Leistungsaushandlung und des flexiblen Vergütung einfach falsch angewandt, wie wir eingangs vermuteten? Wenn man sich Darstellungen des MbO-Konzepts in der Managementliteratur ansieht, muß man zum Schluß kommen, daß eine Interpretation und Anwendung wie im Fallbeispiel

---

<sup>8</sup>

Etwas zugespitzt könnte man auch sagen: Die Erklärung von Lern- und Erkenntnisproblemen mit „Dummheit“ ist meist die dümmste Erklärung, womit wir bei einem Paradoxon landen, ähnlich dem des Epimenides („ein Kreter sagt, alle Kreter lügen“). Denn wenn ein Theoretiker die Praktiker nicht in akademischer Verblendung einfach für beschränkt halten will, darf er ihre bevorzugte Erklärung auch nicht für beschränkt halten. Das Paradoxon löst sich auf, wenn wir unsere beiden Alternativerklärungen (Paradigma, Ideologie) heranziehen, um diese Bevorzugung zu erklären. Nicht „Dummheit“, sondern „Situiertheit“ lautet dann das Stichwort.

*nicht* als typische Verkürzung wissenschaftlicher Konzepte durch Praktiker abgetan werden kann. Was von akademischer Seite als "kooperative Zielvereinbarung" bezeichnet und empfohlen wird, macht ein einflußreicher Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre deutlich:

"Aufgabe aller Führungskräfte ist es, die übergeordneten Ziele der Organisation in Form von Leistungszielen herunterzubrechen und mit ihren Mitarbeitern konsequent zu verfolgen. ... Die Zielvereinbarung erfolgt in einem Prozeß, bei dem die übergeordneten Unternehmensziele bis hin zu operationalen Abteilungs- und Gruppenzielen konkretisiert und von den Betroffenen akzeptiert werden. ... Ziele werden nach dem Erreichen höher gesteckt" (Wildemann 1995, S.9).

Demzufolge haben sich die Führungskräfte mit ihrer Variante des Management by Oktroy durchaus an das wissenschaftliche Modell gehalten, auch im Hinblick auf den eingebauten Steigerungsmechanismus (den man früher ‚Akkorddrift‘ nannte). Das Modell hat offenbar einen Webfehler, der sich durch einen Kommentar von Abraham Lincoln zu politischen Strategien treffend charakterisieren ließe: „You may fool the people for some time, you may fool some people all the time, but you can't fool all the people all the time“. Die erste Frage hätten wir damit beantwortet: Das Modell war schlecht.

### *Warum werden schlechte Modelle verwendet?*

Aber, so die zweite Frage, warum wendet ein Management, das ja nicht nur aus Anfängern, sondern überwiegend aus erfahrenen Betriebspрактиkern besteht, eine solche ‚schlechte‘ Theorie überhaupt an? Und warum zieht es aus den ambivalenten Erfahrungen keine weitergehenden Konsequenzen (jedenfalls nicht während des Zeitraums unserer Untersuchung)? Haben wir es mit einem *Paradigma* zu tun, z.B. dem blinden Vertrauen auf „strategisches Management“ und „wissenschaftlich gesichertes Wissen“, also dem rationalistischen Denken? Oder entspringt die Semantik von „Kooperation“ und „Vereinbarung“ nur einer *Ideologie*, d.h. einer bewußten Strategie des Managements, das sich der Interessenkonflikte durchaus bewußt ist und hofft, sie mit dieser Verschleierung eine zeit lang aussetzen zu können? Oder wie mischen sich die Motive? Das ist schwierig zu beurteilen. Die Führungskräfte des Unternehmens jedenfalls traten ganz überzeugt und glaubensfest auf. Beispiele wie das folgende des Verfassers vielgelesener Qualitätsmanagementbücher, Masaaki Imai, in der eine ideologische Funktion von Managementkonzepten offen angesprochen wird, bleiben naturgemäß (wer verrät schon seine Tricks?) die Ausnahme:

"Während das Hauptanliegen des Managements die Produktivitätssteigerung sein mag, ist Qualität vielmehr ein gemeinsames Anliegen von Belegschaft und Management. Wenn ein Management die Produktivität im Unternehmen steigern will, wird der Betriebsrat fragen: 'Warum denn eigentlich? Das heißt doch nur, daß wir im Grunde härter arbeiten müssen. Was ist für uns dabei drin?' Gegen Qualität kann aber niemand etwas haben" (Imai 1992, S. 130).

Ist das Modell – hier das des Total Quality Management – schlecht, weil es die Wirklichkeit nicht zutreffend beschreibt? Wird es dennoch verwendet, weil es mitunter nützlich ist, die Wirklichkeit unzutreffend darzustellen? Oder ist es ‚gut‘, weil es gerade nicht auf den Real-

tätsgehalt ankommt, sondern auf funktionierende Verschleierung? Oder ist es im Sinne Lincolns doch ‚schlecht‘, weil das auf Dauer nicht funktionieren kann?

Wie auch immer man diese Fragen beantwortet: Empirische Studien (vgl. Moldaschl 1998, Tondorf 1998) zeigen, daß das beschriebene Verständnis von „Zielvereinbarung“ als Zielvorgabe mit Treppeneffekt zunehmend Verbreitung findet. Seine unerwarteten und unerwünschten Effekte, etwa Wissenszurückhaltung und Kooperationsverweigerung seitens der Beschäftigten, bleiben hingegen meist verdeckt und dem betrieblichen Kosten-Nutzen-Kalkül entzogen. Das Controlling ist ein eigenes Modell, eine eigene *Theorie* darüber, was an den betrieblichen Aktivitäten wichtig ist und wie man das mißt. Und weil diese „Theorie“ eine so selektive Wahrnehmung verordnet, entfällt eine wichtige ökonomische Rückkopplungsschleife. Und wie wir wissen, ist Rückkoppelung der Schlüssel zum institutionellen Lernen.

Wir sind noch bei der Frage: Warum werden ‚schlechte‘ Modelle verwendet? Nehmen wir noch das *Modell von Unternehmenskultur*, an dem sich die Führungskräfte des Unternehmens orientieren, als Beispiel. Unternehmenskultur gilt hier als strategisches Instrument, mit dem das Unternehmen die sogenannten „soft factors“ managen, also strategisch manipulieren oder wenigstens beeinflussen kann. Wie jedes strategische Instrument stellt auch dieses entsprechende Mittel bereit: Explizierte Werte (z.B. Unternehmensleitlinien), bestimmte Führungs- und Kommunikationsstile (z.B. freundliche, partizipative), Symbole (gemeinsame oder unterschiedliche Kantine/Parkplätze, Uniformen oder freigestellte Kleidung, Belobigungen und Auszeichnungen), gemeinsame Aktivitäten (Dampferfahrten, Jubiläen, Huldigungen), architektonische und andere ästhetische Integrationsmedien, etc.. Hier wird alles gemanagt, was die Beschäftigten dazu anleiten könnte, die gemeinsamen Ziele (also die des Unternehmens) im Auge haben, und erweiterte Autonomie nicht vorrangig zur Verfolgung ihrer eigenen Ziele zu nutzen.

Auch hier können wir wieder eine rationale und eine funktionale Betrachtung anwenden. Die rationale fragt, ob denn beispielsweise die egalitäre Kleiderordnung und ein partizipativer Führungsstil die Realität insoweit symbolisch zutreffend wiedergeben, als Machtverhältnisse weitgehend durch Kooperationsverhältnisse ersetzt sind. In unserem Fall ist das sicher nicht so – also ‚schlechte‘ Theorie. Die funktionale Betrachtung fragt hingegen nur, ob die Instrumente wirken. Auch damit war es im Fallbeispiel nicht weit her. Also schlechte Ideologie. Bleibt uns nur noch eine Erklärung, warum man hier an der Überzeugung festhielt, man könne die Überzeugungen und Motive der Beschäftigten erfolgreich im Unternehmensinteresse strategisch handhaben (managen): Die impliziten Überzeugungen der Führungskräfte, ihr Paradigma. Wie oben skizziert, gibt man ja ein Paradigma nicht auf, wenn die Handlungen, die daraus abgeleitet wurden, nicht erfolgreich waren. Man (er)findet Begründungen (Rationalisierungen), an welchen Fehlern die Anwendung gescheitert sein könnte – soweit man ein Scheitern überhaupt eingesteht.

## 5 „Du bleibst da, und zwar sofort!“

Die Überschrift ist eine typische Valentinade, ein Paradoxon aus der Schatzkiste Karl Valentins, über das wir lachen. Und doch ist es alltäglich in postmodernen, von Dezentralisierungswellen überrollten und ehemals bürokratisch-modernen Organisationen. Sei spontan, und zwar sofort! So heißt es dort, und keiner lacht. Der Versuch, Unternehmenskultur zu produzieren und Selbstorganisation zu verordnen, ist paradox. Hier wird Selbstorganisation selbst wieder zum Steuerungsinstrument: Organisiere Dich selbst – wie vom Betrieb gewünscht. Und Unternehmenskultur, die Gesamtheit der realen Praktiken und Beziehungsqualitäten in einem Unternehmen, wird hier sehr eng und instrumentell verstanden: Als ein Art Software, die man auf einer beliebigen strukturellen Hardware „laden“ kann. Ist der Arbeitsplatz bescheiden, müssen wir ihn eben begrifflich aufwerten; ist die Zielvorgabe hart, müssen wir um so freundlicher führen; ist die Zusammenarbeit schlecht, muß Kooperationssemantik jede Kommunikation durchwirken.

Wie gesagt, zu oft und zu schnell wird solches nur auf ‚schlechte Theorie‘ oder gezielte Ideologie zurückgeführt. Ein Großteil unseres Handelns ist „situiert“, d.h. er beruht auf Denkweisen und Praktiken unseres Umfeldes, die so verbreitet und selbstverständlich sind, daß sie uns als Voraussetzungen, zu denen es Alternativen gibt, gar nicht auffallen. Daß „postmoderne“ Konzepte der Dezentralisierung, der Rücknahme von Kontrolle, und des Vertrauens auf das Selbstorganisationspotential erwachsener Menschen als Konzepte oft ebenso widersprüchlich bleiben wie ihre Aufnahme in der Praxis, hat, so das Fazit dieses Beitrags, mit zwei weiteren Realitäten zu tun. Erstens mit der Vorherrschaft des strategischen Denkens; was erreicht werden soll, kann nicht erreicht werden, weil Ziel und Weg auseinander klaffen. Zweitens damit, daß die neuen Arbeits- und Organisationsformen auch erhebliche Nachteile und Gefährdungen für die Beschäftigten mit sich bringen (Entsicherung, Entkopplung von Leistung und Einkommen, Entgrenzung von Arbeit und Freizeit).

Welche Folgerungen kann man daraus ziehen? Zunächst einmal die, daß man nicht jedes Potemkin'sche Dorf schlicht durch „Aufklärung“ in ein wahrhaftiges Gemeinwesen wird verwandeln können. Weder bei Problemen, die auf einer *theory-in-use* beruhen, noch bei Irrationalitäten, die auf den Kampf verschiedener Interessengruppen und Partialrationalitäten zurückgehen. Eine zweite Folgerung ist ganz schlicht: Wenn die neuen Organisationskonzepte und Arbeitsformen weder organisatorische Widersprüche ein für allemal beseitigen (z.B. zwischen Kooperation und Konkurrenz, Kundenorientierung und Effizienz), noch Interessenkonflikte, so gilt es, diese Konflikte auf die alltägliche Agenda zu setzen, statt sie unter den Teppich zu kehren. *Kommunikation*, die Standardempfehlung von Konsensberatern und Anhängern partizipativer Führung, ist dabei lediglich eine Voraussetzung, keine Garantie für *Konsens*. *Aushandlung* und *Kompromiß* sind geeigneter Vokabeln, um zu verdeutlichen, worum es geht: Die Beteiligten handeln aus, was als Ziel zu akzeptieren ist, welche Mittel dazu bereitstehen, welche organisatorische Lösung gut, bzw. was als Verbesserung und was als Verschlechterung der Situation zu bewerten ist. Natürlich: Das stellt sowohl das traditionelle wie

das „moderne“ Verständnis von Führung gründlich in Frage. Man weiß nicht vorher (und besser) was gut ist - früher Bürokratie, jetzt „Selbstorganisation“. Man probiert und diskutiert es aus.

## Literatur

- Argyris, Ch.; Schön, D.A. (1978): *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.
- Argyris, Ch.; Schön, D. A. (1999). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Baecker, D. (1996): Wenn es im System rauscht. In: GDI-Impuls, Heft 1, S. 65-74.
- Breisig, Th. (2000): Entlohnung und Führung durch Zielvereinbarungen. Köln: Bund-Verlag.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991) ‘Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation’. *Organization Science*, 2(1), 40-56.
- Crozier, M; Friedberg, E.: *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum 1979.
- Fatzer, G. (1998): Ansätze zur lernenden Organisation. In: Howaldt, J.; Kopp, R.; Winther, M. (Hrsg.): *Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß: KVP als Motor lernender Organisation*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem, S. 20-27.
- Fleck, L. (1994): Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1994 (3. Aufl., Original 1935).
- Giddens, A. (1979): *Die Klassenstruktur fortgeschrittener Gesellschaften*. Frankfurt/M. Suhrkamp.
- Kuhn, T.S. (1967): *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, J.W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: Am. Journal of Sociology, Vol. 83, p. 340-363.
- Moldaschl, M. (1990): Das Modell ist gut, nur die Realität ist schlecht - Expertensysteme in der Arbeitswelt. In: Technische Rundschau, Heft 49, 82. Jg., 1990, S. 104-112.
- Moldaschl, M., Schultz-Wild, R. (Hrsg.) (1994): *Arbeitsorientierte Rationalisierung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Moldaschl, M. (1997): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: U. Kadritzke (Hrsg.): *Unternehmenskulturen unter Druck*. Berlin: Edition Sigma, S. 101-122.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: SOFI, IfS; ISF, INIFES (Hrsg.): *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997* Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: Edition Sigma, S.197-250.
- Moldaschl, M. (2001): Die Produktion der Organisation. Reorganisation und Ressourcenkonflikte am Beispiel Gruppenarbeit. Reihe Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Band 1. München und Mering: Hampp (im Druck).
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt/New York: Campus.
- Tondorf, K. (1998): Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6, S. 386-392.
- Wildemann, H. (1995): Der Wettbewerb als Unternehmensprinzip. Methoden zur Etablierung einer lernenden Organisation. In: *Blick durch die Wirtschaft* Nr. 84, S. 9.
- Zilian, H.G.; Flecker, J. (Hrsg.) (1998): *Flexibilisierung – Problem oder Lösung?* Berlin: Edition Sigma