

Erkenntnisbarrieren und Erkenntnisverhütungsmittel

Warum siebzig Prozent der Changeprojekte scheitern

Manfred Moldaschl

Siebzig Prozent aller Veränderungsprojekte scheitern. Mindestens. Das resümiere ich nach 25 Jahren eigener Innovations- und Change-Forschung sowie eigener Beratungstätigkeit. Ergänzend habe ich Berater, „Change-Manager“ und Forscher gefragt, wie sie die Scheiternsrate einschätzen – ohne zuvor meine Hausnummer bekanntzugeben. Selten lag die Antwort unter 50%, eher bei „um die 70%“; dann aber mit dem Zusatz „inoffiziell“. Einige waren pessimistisch(er). Dies ist selbstredend keine nach den üblichen Standards empirischer Sozialforschung gesicherte Aussage. Insofern ist es eine Anregung, den Anteil erfolgloser Change-Maßnahmen empirisch zu ermitteln - was wir derzeit tun.¹ Einfach zu operationalisieren ist das nicht. Denn eigentlich ist die zentrale Frage: *Was ist Scheitern? Und wer stellt das fest?*

In einer aktuellen Dissertation (Orellana 2008) werden neun Fallstudien von Change vorgestellt, die nach den von ihren eigenen Initiatoren formulierten Zielkriterien als gescheitert gelten müssen; nach denen des Untersuchers ebenso. Doch viele Akteure in den betreffenden Unternehmen stellen eben dies nicht fest. Sie finden die verschiedensten Gründe, die Vorhaben *nicht* als gescheitert zu betrachten, und deuten sie teils in Erfolge um. Woran liegt das? Haben sich Ziele und Bewertungskriterien im Verlauf des „Change“ verändert? Segeln Forscher, exotische Besatzung des grünen Tisches, auf dem Meer illusorischer Erwartungen? Reden sich Unternehmensbewohner den Reinfall schön? Natürlich, Initiatoren und Promotoren des „Change“ haben ein naheliegendes Interesse daran, keinen Misserfolg verantworten zu müssen. So weit rational und mikropolitisch überraschungsfrei. Doch ausgerechnet bei ihnen findet man eher kritische Einschätzungen.

Zur ersten Frage: Was ist Scheitern? In den meisten Fällen hat das nichts von spektakulärem Crash, von Splittern, Krachen, Käpfteeinschlagen. Scheitern bedeutet eher: sanft versanden, episch einschlafen, unspektakulär aus der Aufmerksamkeitszone driften oder vielsagend totgeschwiegen werden. Wir kennen das aus unserem persönlichen Alltag. Was nehmen wir uns nicht alles vor? Schrillen die Alarmglocken, wenn es nicht so kommt? Wer misst schon die Erfolgsrate seines personal change management?

Nun lautet die Fragestellung dieses Bandes nicht, warum Change scheitert, sondern wo die *blinden Flecke* in Change-Prozessen liegen. Impliziert das die These, die blinden Flecke erklären das Scheitern? Alternativlos gedacht wäre das traditioneller Aufklärericht. Vielleicht ist das kleine Segment der gelingenden Projekte gerade dank der Latenzen erfolgreich (vgl. etwa Simon 2007). Expertiforscher und Komplexitätstheoretiker würden diese These attraktiv finden. Gerade dort, wo komplexe Sachverhalte nicht den Reduktionismen der Planung und

¹ <http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl9/forschung/fprojekte/reflex/>

des cartesianischen Denkens unterworfen werden, dürfte ihnen zufolge gelingende Evolution bessere Chancen haben. Der Ökonom Hayek etwa hatte auf gesellschaftlicher Ebene so argumentiert. Die Geschichte meint es allerdings gerade nicht gut mit ihm und erhellt uns die Grenzen seiner Autopoiesis-Argumentation, in der es kein kollektives Lernen gibt.

Was ist nun mit den Komplexitätstheoretikern der zweiten Generation, den konstruktivistischen Nachfolgern der Kybernetik? Für *Konstruktivisten* der mehr oder weniger „radikalen“ Sorte ergibt die Frage nach Blindheiten im Grunde keinen Sinn. Wenn wir „die Welt da draußen“ (außerhalb der heimeligen Gehirnschale, sofern wir uns die nicht auch einbilden) gar nicht erkennen, sondern uns nur zurechtdenken; falls wir sie, mit Heinz von Foerster, nur „erfinden“ können, konstruieren müssen, dann wird die Frage nach blinden Flecken zur lustigen Frage nach dem *Unerfundenen*. Meier, könnte dann z.B. der FuE-Chef mit konstruktivistischem Fug fragen, warum haben Sie das Dings nicht erfunden? Welches Dings? Kann ich nicht sagen, weil Sie's ja nicht erfunden haben! Und wie sollte ein Konstruktivist zwischen Wahn und Wahrnehmung unterscheiden (*Wahnnehmung?*), zwischen Sinnlichkeit und Halluzination? Das hält Konstruktivisten nicht davon ab, bevorzugt über blinde Flecken, selektive Wahrnehmung, Illusionen, Irrtümer und Ideologien zu schreiben. Aber vielleicht muss das so sein, deklarieren Systemiker doch das Zirkuläre zu ihrem methodischen Prinzip.²

Was theoretisch nicht begründbar ist, kann – Sokrates' frühes Faszinosum – praktisch durchaus funktionieren. „Die systemische Beratung möchte gemeinsam mit dem Kunden blinde Flecken aufdecken, neue Wahrnehmungsmuster etablieren“, schreibt Leiner (2007, S. 63) zu deren selbstaufgeklärtem Aufklärungsmotiv. Der Kunde wird eben nur relativ aufgeklärt über die Unwahrheiten seiner Wahrnehmung, von Wahrnehmern, die eine gesicherte Ahnung ihrer eigenen Unwahrheiten haben. Dass es nicht nur eine Unwahrheit gibt, mag in der Tat den Denkgeleisen eine Weiche hinzufügen: Du hast Probleme mit deinem blinden Fleck? Hier, nimm meinen. Diese *relative Aufklärung* kann aber nur für solche Probleme Lösungspotential beanspruchen, die durch Fehl-Wahr-Nehmungen der Beratenen entstanden sind. Welches Wahrheitsmuster würden Systemiker dann bei Kunden etablieren, denen (z.B. währungsbedingt) der Absatzmarkt wegbricht? Professionelle würden das entweder in ein Wahrnehmungsproblem umdeuten (warum nicht andere Absatzmärkte wahrnehmen?) oder im besten Falle befinden: Ist nicht unsere Kompetenz, weil kein Kommunikationsproblem. Unterausgelastete eher ersteres.

Wie kommen wir nach all den Relativierungen zu einer *Wissenschaft des Nichtlernens*, einer *Scheiternswissenschaft*, welche die Beseitigung der blinden Flecke aus dem abgetragenen Erkenntniswams der Praxis verspricht? Es gibt sie ja, nur in Fragmenten.

Daher will ich hier nicht (eigene) Erklärungen für beobachte Blindheiten liefern, sondern beobachten, welche Erklärungen für Blindheiten gegeben werden. Das macht die Blindheiten der einzelnen Erklärungen beobachtbarer. Die Sozialforschung hat reichlich *Deutungsangebote* gemacht, die ich hier andeuten und ein wenig ordnen will. Dies der Unterscheidung von subjekt- versus strukturbezogenen sowie systemischen versus strategischen Erklärungen.

²

Sie reflektieren allerdings auch über diese Paradoxie, etwa in Königswieser & Hillebrand (2007, S. 24ff.)

Letzteres hilft, Erkenntnisbarrieren von Erkenntnisverhütungsmitteln abzugrenzen, mit denen Menschen sich aktiv vor lästigem Lernen schützen.

	<i>systemische Erklärungen</i>	<i>strategische Erklärungen</i>
<i>Struktur</i>	(1) Komplexität Systemtheoretische Erklärungen	(2) Normen, Routinen, Legitimation institutionalistische Erklärungen
<i>Subjekt</i>	(3) individualpsychologische und identitätstheoretische Erklärungen	(4) Macht/Interesse (mikro)politische Erklärungen

Zunächst zu den strukturellen Blindheiten (Feld 1). In die *Zukunft* können wir nicht schauen. Wir sind blind für sie, weil und soweit sie nicht determiniert ist. Freilich kann man Zukünfte antizipieren, indem man beobachtbare Trends extrapoliert oder Fähigkeiten entfaltet, sie divergent auszumalen und zu entlinearisieren. Grundsätzlich los wird man sie nicht, die übermächtigen Stiefschwestern des Wissens, *unerkannte Handlungsbedingungen* und *unbeabsichtigte (Neben)Folgen* des Handelns, auf die Systemtheoretiker spätestens seit Parsons verweisen. Was Anthony Giddens „reflexive monitoring of action“ nennt, ist das kleine Fenster, das wir laufend durch den Horizont des Nichtwissens schieben. Sicher, auch hier können wir Grade des Wissens, des Wissens über das eigene Nichtwissen, sowie der Aufmerksamkeit für Nebenfolgen unterscheiden: Grade der Reflexivität des Wissens. Manche haben eben besonders kleine Fenster.³

System- und Komplexitätstheoretiker haben die damit zusammenhängenden Probleme der Intransparenz prinzipiell unter der Chiffre *Komplexität* abgehandelt.⁴ Luhmanns Wahrnehmung etwa war so sehr auf das Thema Komplexität gerichtet, dass er daraus seinen *digitalen Komplexitätsreduktionsfunktionalismus* entwickelte.⁵ Alles Beobachtbare in sozialen Systemen dient primär oder ausschließlich der Reduktion von Komplexität, und operiert wird mittels binärer Unterscheidungen.

In einer handlungstheoretischen Sprache und aus psychologischer Sicht formuliert Dietrich Dörner (1989) das Problem (Feld 3). Seinen Studien zur Steuerung komplexer Systeme (z.B. Kraftwerke, Städte) folgend rekonstruiert er eine *Logik des Misslingens*, deren Ausgangspunkt die Komplexität und Dynamik von „Systemen“ ist. Sie zeichnen sich aus durch sehr viele und zudem vernetzte Variablen (mit der Folge „schwacher Kausalrelationen“)⁶, durch „Totzeiten“ nach Interventionen und eine entsprechende „Intransparenz“ der Handlungsbedingungen, sowie durch Eigendynamik (es geschieht auch etwas, wenn man nichts tut). Was

³ Charakteristisch für sie ist allerdings, dass sie ihre Fenster für die größten halten. Wie Bertrand Russell meinte: „Das ist der ganze Jammer: dass die Dummen so sicher sind und die Klugen voller Zweifel.“

⁴ Das ist nicht der Placeboeffekt, sondern die in der Praxis wie auch in der Sozialforschung selbst ungeheuer verbreitete Verwechslung von Koinzidenz und Kausalität.

⁵ Ich entschuldige mich schon mal vorsorglich bei allen Systemtheoretikern für diese reduktionistische Unterscheidung..

⁶ Oder auch kausale Ambiguität: Es fällt schwer, zeitlich verzögerte, durch andere Zusammenhänge überlagerte und vermittelte Ereignisse als Effekte dem eigenen Handeln kausal zuzuschreiben, also zu lernen. Und umgekehrt: Wer Zucker isst und gesund wird, findet Grund, Zucker für ein Heilmittel zu halten.

seine Erklärungen von systemtheoretischen unterscheidet ist seine Analyse *psychischer Mechanismen* (der Komplexitätsreduktion), mit denen Menschen entsprechende Situationen bewältigen. Statt etwa nach einem generativen Prinzip der Phänomene zu suchen, extrapolieren sie lieber beobachtete Trends. Statt zu tun, was nötig wäre, konzentrieren sie sich lieber auf das, was sie können („Horizontale Flucht“). Statt ihre Planung auf Unvorhersehbares einzurichten, blenden sie diese Unsicherheit lieber aus („Dekonditionalisierung“ oder „Rumpelstilzchen-Planung“). Und für unser Thema der Erkenntnisverhütung besonders bedeutsam: Sie schützen ihre Annahmen, indem sie Folgen ihres Handelns nicht zur Kenntnis nehmen und Selbstreflexion ablehnen („Ballistisches Handeln“: nur werfen, nicht gucken). Die Beziehung zu identitätstheoretischen (psychohygienischen) Erklärungen liegt nahe, ebenso die zu den „*Abwehrmechanismen*“ der Psychoanalyse. Mit ihnen suchte diese zu erklären, wie und warum Patienten die von ihr gestellten Diagnosen nicht akzeptieren wollten; auch bei Beratern beliebte Erklärungen.

Einen anderen Typus mentaler Erkenntnisbremsen beschreiben Ansätze der Wissenschafts- und der Professionsforschung sowie der Organisationstheorie. Diese Erklärungen liegen etwa zwischen rein system- und rein handlungstheoretischen Erklärungen, und sind im besten Fall interaktionistisch. Ihr Gegenstand ist *organisierte Blindheit*, und ihr Erklärungskern *Pfadabhängigkeit*. Sie gehen davon aus, dass Organisationen, Professionen, Scientific Communities und auch Einzelpersonen *Leitbildern* folgen, die sich in früheren Situationen bewährt haben, sei es, weil sie situationsangemessen waren, oder weil sie (trotz Realitätsferne) herrschenden Machtverhältnissen entsprachen. Und dass es entweder *notwendig* ist, solchen Relevanzordnungen zu folgen, um unter wechselnden Bedingungen konsistent handeln zu können⁷, oder sozialisatorisch *unvermeidbar*. In der Wissenschaftsforschung hat Thomas Kuhn für mentale Pfadabhängigkeit den Begriff *Paradigma* eingeführt. Der wurde so wirkmächtig, weil Wissenschaft damit endgültig den Mythos verlor, epistemisch höher zu stehen als andere soziale Praxis. Die Zahl der Begriffe für solche mentalen Schemata, Ordnungen, Routinen oder Stile ist groß und variiert je nach Forschungsfeld und Disziplin. Für die Organisationstheoretiker Cyert und March (1995) etwa ist das Dilemma, Routinen haben und ihnen zugleich misstrauen zu müssen, eine generelle Folge formaler Organisationen – ein Argument aus dem Erklärungsfeld 1.

Wohin gehören die in der OE-Literatur so breit rezipierten „*defensiven Routinen*“, die Argyris und Schön (1999) im Rahmen ihrer Theorie des Organisationslernens beschrieben?⁸ Sie gehören in mehrere Felder. Zum einen in das der individualpsychologischen Erklärungen. Die Vertreter des Action Learning beschreiben Mechanismen, wie Handelnde in Organisationen die ihrem Handeln zugrunde liegenden Annahmen bewahren, indem sie bei nicht erfolgreichem Handeln nur die Ausführungsweise variieren (Anpassungs- oder Einschleifenlernen). Das ist keineswegs *a priori* „ungenügend“, wie oft behauptet wird, da auch der Physiker nicht gleich Schuster wird, weil ein Messwert nicht erzielt wurde. Die *theories-in-use*, welche etwa

⁷ Der von Dörner beschriebene „Adhocismus“ ist das Verhalten, das beim Fehlen jedweder Leitlinie auftritt.

⁸ „jegliche Handlungen und Politik, die Menschen vor negativen Überraschungen, Gesichtsverlust oder Bedrohung bewahrt und gleichzeitig die Organisation daran hindert, die Ursachen der Überraschungen, Gesichtsverluste und Bedrohungen zu reduzieren oder zu beseitigen“ (Argyris 1993, S. 132).

den obigen mentalen Schemata entsprechen, werden erst dann in Frage gestellt und revidiert, wenn sie wiederholt und fundamental bei der Problemlösung versagen („reflection-in-action“). So zumindest die grundsätzlich erkenntnisoptimistische und pragmatistische Ansicht von Argyris und Schön (zur Kritik vgl. Moldaschl 2001). Sie thematisieren aber auch einige organisationale „Leitvariablen“ („governing variables of action“), die sich im Grad ihrer Offenheit bzw. Lernfreundlichkeit unterscheiden und in Feld 2 gehören. Der überindividuelle Kontext wird hier aber nur in Form der Annahme berücksichtigt, Organisationen hätten ihre typischen Verhaltenswelten („behavioral worlds“), in denen Mitglieder dazu tendieren, sich wechselseitig ‚einzunorden‘. Diesen Typus der Konformität, der mentalen Koordination, des group think, oder des Isomorphismus aus legitimatorischen Gründen betonen sozialpsychologische Ansätze und der soziologische Neoinstitutionalismus (z.B. Meyer, Powell, Zucker).

Neben den unerkannten Denkbedingungen gibt es „*strategische*“ Blindheit, interessierte Verschleierung, gezielten Rabatt aufs Begreifen (Feld 4). Argyris und Schön (1999: 35) nennen etwa die Abweisung von persönlicher Verantwortung durch die Benennung von Sündenböcken, das Verbergen eigentlicher Absichten, systematische Täuschungen und Vertuschungen, etc. Das ist der Typus *mikropolitischer Erklärungen*⁹, der auf Rationalität setzt. Akteursgruppen mit divergierenden Interessen kämpfen danach in Organisationen um *Unbestimmtheitszonen* (Crozier & Friedberg), wobei jede die der anderen aufklären und die eigenen als Machtquelle ausweiten will. Makropolitisch läuft das derzeit im Diskurs zur Finanzkrise: Konnte „man“ das Finanzsystem nicht mehr überschauen, oder wurden seine Regeln und Instrumente von interessierten Akteuren gezielt so gestaltet, dass nur die Promotoren der Verschleierung von ihnen profitierten?

Noch einmal zur Frage der Klassifikation von „Change“ als Erfolg oder Misserfolg. Alle angedeuteten Erklärungen für blinde Flecke sind zugleich Erklärungen für die Schwierigkeit, Erfolg von Misserfolg zu unterscheiden. Sei es das rationale Interesse, welches einem befragten Akteur gebietet, Misserfolg in Erfolg umzudeuten, oder den Erfolg eines Konkurrenten in Scheitern; sei es die Differenz von erklärten und tatsächlichen Zielen; sei es objektive kausale Mehrdeutigkeit, oder eine weltanschaulich imprägnierte Überzeugung, der nur ein „Weiter-so“ als Erfolg erscheinen kann. „Erfolg“ ist ein komplexes Konstrukt. Lässt sich dann überhaupt irgendeine Aussage machen darüber, welcher Prozentsatz betrieblicher Change-Projekte scheitert? Durchaus. Drei Optionen bleiben uns immer, zwei davon immanent: Die Evaluierung der Relation von selbst erklärten Zielen und Resultaten; die der Zielrevisionen; und das Anlegen wissenschaftlicher oder sonstwie fremddefinierter Kriterien. Jede würde einen anderen Prozentsatz generieren.

Und die Scheiternswissenschaft? Sie kann dazu dienen, *besser zu scheitern*. Sie ist (nur) eine organisierende Idee, Wissen systematisch zu häufeln, welches der Glaubenskongregation der best-practice-science widerspricht. Eine Haltung gegen die auftrumpfende Unerheblichkeit ihrer Wenn-Dann-Logiker. Schöner formulierte es jüngst die Sueddeutsche Zeitung: *Das Geschäftsleben besteht aus Fakten und Zahlen. Das heißt: Es gibt immer was zu lachen.*

⁹

zur Übersicht über den Ansatz und zu mehr Verblendungsstrategien vgl. Neuberger (2006).

Literatur

- Argyris, C. (1993b): Eingetübe Inkompetenz – ein Führungsproblem, in: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Köln: Edition Humanistische Psychologie, S. 129–144.
- Argyris, C.; Schön, D.A. (1999). Die Lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta (orig.: Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice. Reading, Mass.: Addison Wesley 1996).
- Cyert, R.M.; March, C.G. (1995): Eine Verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dörner, D. (1989). Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Hamburg: Rowohlt.
- Königswieser, R.; Hillebrand, M. (2007): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl Auer.
- Leiner, L. (2007): Angewandte Systemtheorie. Was taugt die systemische Organisationsberatung? Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 30 (1), S. 52-68.
- Moldaschl, M. (2001): Implizites Wissen und reflexive Intervention. Zur Theorie organisationaler Lernresistenz und geplanten Wandels. In: E. Senghaas-Knobloch (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster u.a.: LIT, S. 135-166.
- Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Stuttgatz: UTB.
- Orellana, F. (2008): Nachhaltigkeit von Interventionen - Veränderungspraxis in deutschen Unternehmen und die Nachhaltigkeitsfrage. Eingereicht in der Fakultät für Wirtschaftswiss. der TU Chemnitz, Dezember 2008.
- Simon, F.B. (2007): Die Kunst, nicht zu lernen. Heidelberg: Carl Auer.