

Organisationale Lernfähigkeit gestalten: Ein Instrumentenvorschlag zur Analyse und Bewertung einer zentralen Unternehmensressource¹

Von Christof Baitsch und Ralf Wetzel

Eingereicht bei:

OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change-Management.

1 Die Organisation und die Probleme ihrer Veränderung

Die Tücken der Organisation sind mittlerweile bekannt. Regelmäßig scheitert man an ihrem generellen Beharrungsvermögen. Mitunter sind bizarre Techniken im Einsatz, um Zumutungen zur Veränderung ableiten zu können (siehe Baitsch et al. 1996, Wetzel 2004). Auch die neuesten Managementtechniken haben gegen diese Beharrung wenig bis nichts ausrichten können. Die Organisation ist offenbar ‚intelligent‘ in der Regulierung externer Zumutung (beispielhaft: Wetzel 2006). Die Tendenz zur Beharrung bewirkt bekanntlich zwei Dinge: Einerseits gewährleistet Wiederholung die betriebliche Effizienz der Abläufe. Andererseits wird dadurch die Identität des Unternehmens abgesichert. Gestärkt wird dadurch vor allem die Erwartungssicherheit bei den internen und externen Anspruchsgruppen.

Allerdings entsteht dabei oftmals ein innovationsunfreundliches bis -feindliches Milieu. Dabei auftretende Resistenzen gegen neuartige Anforderungen seitens des Marktes oder seitens der Mitarbeiter gehören zum Spiel. Man ginge allerdings etwas zu weit, wenn man Organisationen per se weitgehende Autarkie unterstellte. Schließlich verarbeiten Organisationen permanent Informationen und ‚scheiden‘ ebenso Veränderungen als regelrechtes ‚Stoffwechselprodukt‘ ‚aus‘. Dies passiert, ohne dass man diesem Geschehen laufend folgen würde oder gar könnte (siehe instruktiv Weick & Quinn 1999). Genau dieses Phänomen scheint es u.a. auch zu sein, welches gezielte Veränderung in Organisationen erschwert. Der Eindruck, sie opponiert effektiv gegen intendierten Wandel und verändert sich doch konstant ‚subkutan‘, kommt nicht von ungefähr (vgl. Aderhold & Richter 2006).

Organisationen kommen also nicht daran vorbei, Informationen von innen wie auch außen zu entdecken, zu Wissen zu verarbeiten und intern wirksam werden zu lassen. Daraus können graduelle Optimierungen von Strukturen, Prozessen und Instrumenten resultieren, oder auch tiefgreifende Veränderungen. Ignorieren Organisationen langfristig potenzielle Veränderungsbedarfe, kann das durchaus fatal werden. Daraus ergeben sich folgende Fragen: Wie sind Organisationen und insb. Unternehmen auf derartige Wandelanforderungen vorbereitet? Wie reagieren sie auf Veränderungsnotwendigkeiten? Die Kernfrage lautet mit überbeanspruchter Vokabel: wie können sie lernen?

Wir wollen bei dieser Metapher bleiben und folgendes darunter verstehen: Es geht beim Lernen von Unternehmen um (a) *dauerhafte Verhaltensänderungen* der Mitglieder (und nicht der psychische Veränderung der *Mitglieder*), die (b) unterstützt – und provoziert – werden durch (geänderte) Strukturen und Prozesse (in weiter Anlehnung an Luhmann 1991: 375). Dabei wird (c) die Bedingung gesetzt, dass Verhaltensänderungen wie auch die Modifikation

¹ Dieser Text ist im Zuge einer Kooperation im Rahmen des Verbundvorhabens „Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention“ entstanden, das vom BMBF gefördert und vom Projektträger Forschungszentrum Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT), begleitet wurde. An dieser Stelle bedanken wir uns bei den Unternehmenspartnern und Begleitern ganz herzlich für die instruktive Kooperation.

von Strukturen und/oder Prozess *bewusst* vollzogen wurden. Die daran anschließende Frage ist, wie man beobachten und ggf. auch bewerten kann, ob und inwieweit eine Unternehmung überhaupt strukturell in der Lage ist, zu lernen und zwischen Lern- und Nicht-Lern-Bedürfnissen zu unterscheiden. In einer durchaus verkürzten Anthropomorphisierung wollen wir dies die Lernfähigkeit eines Unternehmens nennen.

2 Lernfähigkeit beobachten und bewerten – ein Instrumentenvorschlag

Im folgenden Kapitel wird die Lernfähigkeit von Unternehmen mittels sieben Dimensionen beschrieben. All diesen Dimensionen ist gemeinsam, dass es sich dabei um Indikatoren handelt, die auf einer sozialen Strukturebene verortet sind. Dabei beobachten diese Indikatoren zunächst individuelles Verhalten. Allerdings interessiert an diesem Verhalten nicht primär die individuelle Färbung durch eine spezifische Person, sondern der Anteil an organisationaler Routine, der darin zum Ausdruck kommt. Wir beobachten durch das Instrument die handelnden Personen als Agenten des Systems (Baitsch et al. 1996), die bestimmten geregelten, routinisierten Erwartungen entsprechen. Wir suchen, gewissermaßen durch die Person ‚hindurch‘, die Essenz einer dahinter liegenden betrieblichen Routine. Dabei sind wir uns durchaus der Möglichkeit einer individuellen, persönlichen Ausgestaltung der Routine bewusst, nur ist dies hier nicht der Fokus. Wir ‚destillieren‘ gewissermaßen aus den manifesten Verhaltensmustern, die über mehrere Zeitpunkte hinweg und über unterschiedliche Personen strukturell identisch sind, die organisationalen Routinen. Damit unterscheiden wir auch strikt organisationales von individuellem Lernen (vgl. Baitsch 1996, Willke 2001, Simon 2006).

Wir konzentrieren uns also auf die *Routinen* des Unternehmens im Umgang mit sich und seiner Umwelt (vgl. Abbildung 1, im Anschluss an den Text). Dabei stehen drei Bereiche dabei im Mittelpunkt:

- a.) die prinzipielle ‚*Beeindruckbarkeit*‘ der Organisation durch interne und externe Impressionen,
- b.) die *Aktivitäten zur Erzeugung/Bearbeitung* dieser Impressionen sowie
- c.) die Form und Breite der *internen Verarbeitung und des Folgenreichtums* entsprechender Irritationen.

Bevor wir die Indikatoren vorstellen, möchten wir zwei Aspekte festhalten. Zum einen stehen die jeweiligen Indikatoren nicht in einem linearen Verhältnis zur Lernfähigkeit der Organisation. Zum anderen besteht keine simple Kausalität im Stile eines „Je-mehr-desto-besser“ zwischen einem ‚Mehr‘ an der Ausprägung des Indikators und der ‚besseren‘ Lernfähigkeit der Organisation. Ziel ist es, Momente zu identifizieren, an denen die Lernfähigkeit ablesbar wird. Mit diesem Wissen kann zunächst entschieden werden, ob die Organisation überhaupt lernen muss oder ob sie sich nicht besser vehement weigert, Bekanntes über Bord zu werfen (vgl. Baecker 2003: 179ff.).

Dimension 1: Beobachtungsbreite

Mit der Frage nach der Beobachtungsbreite wird zunächst geprüft, wie differenziert das Unternehmen Ereignisse in der Umwelt wahrnimmt. Wichtig ist hier die Einschätzung, in welcher vielfältiger und flexibler Weise das Unternehmen unterschiedliche Ereignisse in der Unternehmensumwelt (Mode, Recht, Politik, Familie, Wissenschaft, etc.) registriert. Dies kann man graduell unterscheiden, indem man etwa prüft ob dies (1) kaum bzw. passiv, (3) eher ad hoc und gegenwartsorientiert oder gar (5) vorausschauend und mit der Intention einer

selbstinitiierten Umweltsteuerung betrieben wird. Insofern ist diese Dimension ein erster außenorientierter Fokus, dem ein linearer Zusammenhang unterstellt wird.

Prüffrage 1 Das Unternehmen beobachtet Ereignisse in der Umwelt (Markt, Mitbewerber, Gesellschaft)...				
... kaum oder nur passiv.		... ad hoc, gegenwartsorientiert.		... in vorausschauender Weise und versucht dies zu beeinflussen.
1	2	3	4	5

Dimension 2: Fluidität

Ein erstes wichtiges, innenorientiertes Kriterium liegt in der Existenz und dem Umgang mit *organizational slack* (Stahle 1991). Dies drückt sich vor allem darin aus, wie die Organisation über einzelne Stellen und Abteilungen hinweg mit der Generierung und Verteilung von Spezialwissen umgeht und welche Rolle dabei Überschneidung und Überlappung, sprich Parallelität, spielen. Das wird daran deutlich, wie flexibel die jeweiligen Organisationsstrukturen gehandhabt werden, also wie strikt, verbindlich und exklusiv Schnittstellen zwischen Subsystemen definiert sind. Die Dimension der Fluidität kennzeichnet dies. Eine Abstufung kann erfolgen, in dem man prüft, ob (1) die Schnittstellen strikt und klar definiert sind, (3) eine ggf. fallspezifische Kooperation zwischen einzelnen Subsystemen möglich ist oder ob (5) eine generelle Unverbindlichkeit mit weitgehenden Ermessensentscheidungen der Mitglieder über die Austausch- und Koordinationsmodi bestehen. Bereits der Formulierung kann man entnehmen, dass hier kein linearer Zusammenhang besteht. Man kann sich hier eher eine Hyperbel vorstellen, die ihr Maximum bei einem verlässlichen, aber strukturgebundenen Umgang mit dem Wissens- und Aktivitätstransfer (3) hat.

Prüffrage 2 Im Unternehmen ...				
... sind die Strukturen eng ausgelegt; die Schnittstellen werden strikt definiert.		... ist die selbstverantwortliche Kooperation über die Organisationseinheiten hinweg möglich.		... sind Strukturen unverbindlich und ihre Nutzung steht im Ermessen der Mitglieder.
1	2	3	4	5

Dimension 3: Rollenrigidität

Redundanz und *slack* findet sich weiterhin parallel, und immer eng mit Fluidität verbunden, im jeweiligen Umgang mit den gegebenen Stellen- bzw. Rollenprofilen in der Organisation. Wie strikt und verpflichtend sind die Rollendefinitionen für die Unternehmensmitglieder, ist folglich die Frage nach der ‚anderen‘ Seite des *organizational slack*. Beide, sowohl die Fluidität wie auch die gegebene Rollenrigidität, geben vor allem Aufschluss darüber, ob und in welcher Form im Unternehmen relevantes Wissen und weiterhin mögliche Anstöße für

Veränderung und organisationale Innovation generiert, kommuniziert und weiterverarbeitet werden können. Diese Dimension kann hauptsächlich in den Spielräumen abgelesen werden, mit denen die Unternehmensmitglieder bei der Ausübung ihrer jeweiligen Rollen ausgestattet sind. Auch hier wird ein hyperbelartiger Zusammenhang mit Maximum in Ausprägung 3 vermutet.

Prüfrage 3 Wie verpflichtend sind die existierenden Rollen für die Unternehmensmitglieder?				
Es besteht eine strenge Verpflichtung, sich eng an die Arbeitsrolle zu halten, auch wenn die Aufgabe Abweichungen erfordert.		Es bestehen Spielräume für die selbständige Gestaltung der Arbeitsrolle.		Diese Spielräume gehen in Beliebigkeiten über.
1	2	3	4	5

Dimension 4: Uniformität im Umgang mit dem Kunden

Eine wichtige Irritationsquelle für die Unternehmung im Außenkontakt ist weiterhin der Kontakt mit dem Kunden. Hier können Informationen über gewünschte Weiterentwicklungen, Präferenzverschiebungen oder auch gänzlich neue Bedürfnisse identifiziert werden. Entsprechend kommt es auf einen angemessenen Umgang mit dieser Schnittstelle an. Zur Frage steht die Charakteristik dieser Schnittstelle. Welche Einheitlichkeit wird bei der Auftragsbearbeitung, Problemlösung und im Handeln gegenüber Kunden praktiziert? Auch hier wird eher eine umgekehrt-u-förmiger Hyperbel als ein linearer Zusammenhang mit Maximum in Ausprägung 3 unterstellt.

Prüfrage 4 Die Vorgaben für die Unternehmensmitglieder bzgl. Auftragsbearbeitung, Problemlösung und Außenauftritt sind ...				
... vereinheitlicht, standardisiert und verbindlich.		... allgemein geregelt, im konkreten Fall in das verantwortliche Ermessen der Mitarbeitenden gestellt.		... weitgehend oder sogar völlig aufgehoben und dem Ermessen der Mitarbeitenden überlassen.
1	2	3	4	5

Dimension 5: Offenheit nach außen

Der Umgang mit dem Kunden ist jedoch nur ein, wenn auch zentraler Punkt, an dem die Organisation ihre Grenze zur Umwelt aktiv gestalten kann. Daneben ist grundsätzlich zu fragen, ob und wie die Organisation v.a. in ihrer Branche und darüber hinaus Anregungen und Veränderungen systematisch einholt und evtl. relevante *Hauptakteure* an die internen Optimierungsarbeiten anbindet. Insofern ist zu prüfen, wie aktiv die Unternehmung auf

Außenstehende (insbes. Lieferanten, Kunden und Mitbewerber) zugeht. In Abgrenzung zur ersten Dimension geht es hier nicht um die bloße Rezeption von Umweltereignissen, hier geht es vielmehr um Umfang und Form der Aktivität hinsichtlich wichtiger Informationsquellen in der Umwelt. Je aktiver die Öffnung betrieben wird, desto besser das Potenzial der Selbständerung der Organisation (linearer Zusammenhang).

Prüffrage 5 Das Unternehmen ...				
... treibt die interne Optimierung voran, zieht dafür aber keine externen Partner in der Wertschöpfungskette mit hinzu.		... prüft die Kooperation mit Lieferanten sowie Kunden und bindet sie in die Optimierung mit ein.		... schließt auch Konkurrenten in die Optimierung und Entwicklung der internen Prozesse ein.
1	2	3	4	5

Dimension 6: Irritierbarkeit

Die Akquisition von veränderungskritischen, intern oder extern generierten Informationen ist ein wichtiger Schritt, um Optionen generieren zu können. Davon ist aber prinzipiell unabhängig, ob sich die Organisation von diesen Informationen auch ‚beeindrucken‘ lässt. Diese Dimension fragt also nach der prinzipiellen Irritierbarkeit, nach dem Umfang an zugelassener Unsicherheit und Kontingenz in der Organisation. Wie häufig oder intensiv will sich die Unternehmung durch Interne oder Externe mit kritischen Informationen konfrontieren lassen? Hyperbelartige Zusammenhänge mit Maximum in Ausprägung 3 werden unterstellt.

Prüffrage 6 Das Unternehmen ...				
... schützt sich nach Möglichkeit vor kritischer oder verunsichernder Information.		... prüft und diskutiert breit kritische und verunsichernde Information.		... übernimmt ungefiltert und unreflektiert jegliche Außenanforderungen oder reagiert ggf. ‚hysterisch‘.
1	2	3	4	5

Dimension 7: Absorptionsbereitschaft

Mit Offenheit und Irritierbarkeit wird jedoch nur ein Teilbereich angesprochen. Die letzte und vermutlich entscheidende Frage ist jene, inwieweit eine Organisation intern die gezielte Verarbeitung des als relevant erachteten Wissens betreibt, wie sie also intern oder extern generiertes Wissen zu absorbieren gedenkt. Mit welcher Intensität und Systematik verarbeitet die Unternehmung in Zukunft neue Information und neues Wissen? Hier wird wieder Linearität unterstellt.

Prüffrage 7 Das Unternehmen nutzt neue Informationen ...				
... nur unsystematisch zur Überprüfung der Prozesse und Strukturen.		... systematisch für die Veränderung von Prozessen und Strukturen.		... systematisch zur Erweiterung der Fähigkeiten der Unternehmung; bewährte Strukturen und Prozesse werden bewahrt.
1	2	3	4	5

Mit diesen sieben Dimensionen wird eine grobe, in einfachen Kennzahlen ausgedrückte Organisationsdiagnose möglich. Sie erfolgt beratungsgeleitet oder über eine Selbstdiagnose einzelner Binnenbeobachter. Der Eindruck von Lernfähigkeit des Unternehmens ist dabei ein Blitzlicht, das etwas über die aktuelle Möglichkeit des Lernens sagt. Es wird allerdings noch nichts darüber ausgesagt, inwieweit diese Lernfähigkeit selbst systematisch bearbeitet wird, sondern nur, ob und inwieweit sie in den Strukturen der Organisation angelegt ist. Inwiefern also ein Unternehmen reflexiv operiert hängt weiterhin davon ab, inwieweit es in der Lage ist, systematisch Informationen über die eigene Lernfähigkeit zu erzeugen und dies wieder mit den entsprechenden Folgen zu ‚absorbieren‘. Das Instrument selbst wäre eine Form, dieses Problem greifbar und behandelbar zu machen.

3 Das Instrument in der Anwendung – ein Fallbeispiel

Die Dübel GmbH ist ein über hundertjähriges Traditionsunternehmen aus einer industriell ebenso traditionsreichen Region Deutschlands, das vor 15 Jahren eine extreme Krise hinter sich gebracht hat. Nachdem bestimmte regionale Märkte, die für das Unternehmen strategisch existenziell waren, über Nacht weg brachen, schrumpfte das Unternehmen unter einem harten Sanierungskurs von 140 auf 43 Mitarbeiter. Man ‚biss die Zähne zusammen‘, konzentrierte sich auf das Kerngeschäft, das vor allem aus der Massenproduktion von Baumarktartikeln bestand, trennte sich von allem Zusätzlichen und fand machbare Arbeitsstrukturen. Man setzte vor allem auf ein weltweites, regional neu strukturiertes Angebot der Produkte und schloss dafür langfristige Verträge mit Handelsvertretern ab, da man selbst diese Vertriebsaufgabe nicht schultern konnte. Damit verlagerte man sozusagen die Marktbearbeitung nach außen. Das Konzept griff, man kam über entsprechende Preispolitik in den globalen Markt, erschloss sich einiges an Potenzial und begann zu wachsen. Nach drei Jahren konnte die Bilanz ein Wachstum von fünfzehn Prozent verzeichnen. Die Mitarbeiterzahl war auf 60 angewachsen. Die Firma wuchs kontinuierlich weiter, ohne dass dies jemandem groß auffiel, von der Freude

über die erwirtschafteten Gewinne einmal abgesehen. Seit vier Jahren ist Schluss mit der Freude, die von Erschöpfung und einer subtilen Form von Ohnmachtsgefühlen ersetzt wurde. Die Probleme häuften sich: Man arbeitet jenseits der Kapazitätsgrenze, d.h. die Maschinen stehen kaum still, auch am Wochenende nicht. An eine systematische, gar vorbeugende Instandhaltung der Produktionsanlage ist nicht zu denken. Die vorwiegend angeleitete Mitarbeiterschaft, wieder insgesamt auf 160 Personen angewachsen, arbeitet im Dreischichtsystem und dabei laufend an bzw. jenseits der Belastungsgrenze. Die Motivation ist verbraucht. Die mittlere Führungsebene befindet sich dauerhaft in der Problembekämpfung und die Eigentümer werden zusehends unzufriedener, denn: Verdient wird auch nichts mehr, sieht man einmal von den Handelsvertretern ab.

Was war passiert? Nicht viel und genau das war das Problem. Man fand Zugang zu neuen Märkten und die Marktanteile wuchsen langsam aber beständig. Was normalerweise Anlass zur Freude ist, wirkte hier wie ein Fluch. Man konnte sich auf das externe Wachstum scheinbar nicht einstellen und arbeitete mit 160 Mitarbeitern mit denselben Strukturen wie seinerzeit mit 43. Ein technischer Leiter ist als Schichtleiter bis heute nur tagsüber erreichbar. Die auf vier bis sechs Mitarbeiter ausgelegte Abteilungsstruktur ist den neuen Größenordnungen, trotz Einsatz von Leiharbeitern, nicht gewachsen. Das Entlohnungssystem prämiert die stellenbezogene Einhaltung vorgegebener Aufgaben und nicht die gegenseitige Unterstützung bei wechselndem Arbeitsanfall. Die Dübel GmbH verfügt über einen veralteten Maschinenpark, der bislang kaum modernisiert werden konnte, da entsprechend *Cash-Flow* fehlte. Das lag vor allem am externen Vertrieb, der immer weiter auf Preiskampf setzte und in der Folge der Deckungsbeitrag ins Bodenlose fiel. Eine andere Marketing- und Vertriebsstrategie kam nicht zustande, da niemand intern konkretere Vorstellungen von den tatsächlichen Kundenbedürfnissen und -wünschen hatte. Stattdessen wuchs die kapazitive Belastung. Das Unternehmen produzierte im festgelegten Verhaltensmuster immer weiter, ohne die Bedingungen und die desaströsen Folgen dieses Verhaltens mitbeobachten zu können. Mit anderen Worten: Die Firma bewegte sich in eine Spirale hinein.

Organisationsprofil und Bewertungsergebnisse

Das hier vorgestellte Instrument zur Diagnose der Lernfähigkeit von Unternehmen wurde mit dem Geschäftsführer zur Zustandsdiagnose der Organisation verwendet. Die Einschätzungen erfolgten zunächst getrennt durch einen externen Begleiter und den Geschäftsführer, die individuellen Interpretationen wurden anschließend dialogisch validiert. Wir stellen das Diskussionsergebnis in groben Zügen vor.

1. Beobachtungsbreite

Die ausgelagerte Marktbearbeitung und Kundenakquise war ein Indiz für die prinzipiell eingeschränkte Beobachtungsbreite des Unternehmens. Sie ist im Kern ausschließlich auf technische/technologische Fragen und betriebswirtschaftliche Kenngrößen in der Unternehmensumwelt orientiert. Zudem werden diese externen Referenzen hochstandardisiert erfasst. Dieser Zustand wird – im Zusammenhang mit dem eingeschränkten Kundenzugang – als äußerst problematisch und als dringend verbesserungsnotwendig wahrgenommen. Insbesondere wird eine eigenständige, selbstbetriebene Sensibilität für Präferenzentwicklungen auf den Käufermärkten, auch hinsichtlich regional naher und leicht erreichbarer Märkte, für unumgänglich gehalten.

2. Fluidität

Hier zeigte sich ein paradoxes Bild. Betrieblich wurden beide Extreme wahrgenommen: Einerseits herrscht v.a. im Produktionsbereich eine stark eingeschränkte, rigide Form der

stellenübergreifenden Kooperation. Relevantes Wissen kann kaum weitergegeben, geschweige denn entwickelt. Demgegenüber herrscht vor allem im mittleren Management eine große Unsicherheit hinsichtlich der sinnvollen und effektiven Formen regulierter und problemspezifischer Kooperation. Genau diese Gleichzeitigkeit von Unverbindlichkeit seitens der Führungskräfte und der kaum funktionierenden Informationsvermittlung andererseits wurde als massives Problem sichtbar. Dies scheint ein Grund dafür zu sein, dass bestimmte Produktionsprobleme über einen bestimmten Kreis von ‚involvierten Insidern‘ nicht hinaus und schon gar nicht einer strukturierten Entscheidungsfindung zugeführt werden konnten.

3. Rollenrigidität

Dies spiegelt sich auch in der praktizierten Rigidität im Umgang mit Rollen und Positionsbeschreibungen wider. Grundsätzlich besteht das Unternehmen auf einer strikten Ausführung der gegebenen Stellen- und Positionsbeschreibungen. Jenseits der Produktionsebene jedoch wird unklar, wo die genauen Kompetenz- und Autoritätsbereiche verlaufen. Mit dem Besprechen dieses Themas entstand vermehrt der Wunsch nach Rollenklärung und -abgrenzung in bestimmten Funktionsbereichen. Dabei ging es weniger um eine etwaige gewünschte Ausdehnung von Spielräumen, sondern eher um die gemeinsame und transparente Festlegung von Rollengrenzen mit ebenso transparenten Festlegungen von Fluiditätsbereichen. In der Tendenz wurde hier vor allem auf Standardisierung Wert gelegt, nicht zwingend auf Ausdehnung von Spielräumen.

4. Uniformität

Der gering ausgeprägte Kundenkontakt wurde als wenig flexibel beschrieben. Insbesondere die reguläre Auftragsbearbeitung wird routinisiert und standardisiert betrieben. Hier sah man durchaus große Potenziale in einer Intensivierung des Kundenkontaktes, wobei großer Wert auf eine sofortige *Standardisierung* des Kontaktes gelegt wurde, um Beliebigkeits- und Koordinationsprobleme von vornherein zu vermeiden.

5. Offenheit nach außen

Die interne Optimierung wird vor allem iterativ und selbstgetrieben durchgeführt. Dabei findet eine Rückbindung an übermittelte Kundenwünsche statt. Eine regelrechte Einbindung von Kunden in die Produktion bzw. die komplette Auftragsbearbeitung ist jedoch ebenso wie regionale Kooperation kaum beobachtbar. Dies wurde im Kern auch als verbesserungsbedürftig empfunden, die Erschließung der Veränderungspotenziale ist aber problematisch.

6. Irritierbarkeit

Interessanterweise ‚holt‘ hier die Organisation auf. Die kurzfristig beschlossene und intensive Kooperation mit regionalen Hochschulen und externen Beratern in mehreren Fällen zeigt, dass sich das Unternehmen selbst durchaus ‚beeindrucken‘ lässt. Es nimmt Fremdinformationen nicht nur auf, sondern fordert diese durchaus auch ein bzw. geht aktiv auf Externe zu. Damit zeigte man sich zufrieden und sah wenig Veränderungsdruck an dieser Stelle.

7. Absorbtionsbereitschaft

Im Gegensatz dazu wurde die Absorbtionsbereitschaft als problematisch eingestuft. Dahinter lag die Beobachtung, dass mehrfach die Inputs und Gestaltungsvorschläge von mehreren Instanzen – internen wie externen – mit Verweis auf die angespannte Kapazitätslage, auch in möglichen Adaptionvarianten abgelehnt wurden. Hier scheint es zu regelrechten ‚Immunreaktionen‘ der Organisation gekommen zu sein, die zu überwinden als schwierig angesehen wurde.

Dimension/Ausprägung	1	2	3	4	5
Beobachtungsbreite	X				
Fluidität	X				X
Rollenrigidität		X			
Uniformität			X		
Offenheit nach außen			X		
Irritierbarkeit				X	
Absorbtiionsbereitschaft		X			

Tab. 1: Ergebnis der Einschätzung des Unternehmens zwischen Beratung und Management

4 Reflexion als Intervention?

Damit scheint ein Lernpotenzial der Organisation vor allem einerseits in ihrem generellen Umweltkontakt zu liegen, ein zweites wurde verblüffenderweise in ihrer Orientierung auf Standardisierung vermutet. Die Überlagerung von Rigidität und Unsicherheit der Rollen- und Fluiditätsbedingungen erzeugte den Drang nach Klarheit, Transparenz und Abgrenzungsschärfe, in welchen Entlastungseffekte vermutet werden. Über eine graduelle Klärung der Binnenstruktur, verbunden mit einer fokussierten Außenöffnung sollten vor allem Arbeitsintensitäten und betriebswirtschaftliche Kennzahlen der Liquidität, Rentabilität, Produktivität verbessert werden, die auch Grundlagen für eine Verbesserung der Absorbtiionsbereitschaft schaffen können.

Es ist an dieser Stelle wichtig, auf die Differenz zwischen ‚Kurzzeittherapie‘ und Orientierung hin zu einer Verbesserung der Lernfähigkeit hinzuweisen. Eine Akutberatung bzw. Akutveränderung der Organisation müsste fast zwingend auf die sofortige Übernahme der Marktbearbeitung insb. einer differenzierten und nachdrücklichen Preispolitik und eine kapazitätsfokussierte Optimierung der Produktion zielen. Dies taucht hier bei der Beurteilung der Lernfähigkeit nur sehr implizit auf und ist auch nicht im Kern das Thema des Instruments. Hier geht es um die Frage, wie die Organisation mittel- und langfristig in die Lage versetzt werden kann, genau diese Umsteuerungen selbst zu vorzunehmen und entsprechende Potenziale in bestimmten sensiblen Punkten der Organisation zu erkennen und zu verändern (Regber et al. 2007). Dabei wird gezielt die begriffliche Nutzung klassischer Managementkonzepte, die dies schon instrumentell versucht haben (insb. KVP), vermieden, um nicht vorschnell in bekannte semantische Routinen des ‚Haben-wir-doch-schon!‘ zu verfallen.

Entsprechend sahen die im Gespräch entwickelten Veränderungsoptionen wie folgt aus:

- verstärkte Öffnung nach außen, sowohl für generelle Umweltveränderungen wie auch im konkreten und explorativen Zugehen auf den Kunden
- Klärung und Vereinfachung der Rollenambiguität der mittleren Führungskräfte bei gleichzeitiger Ausdehnung der Handlungsspielräume (Erweiterung der Arbeitsinhalte) im Produktionsbereich
- verstärkte Installation und Nutzung von innerbetrieblichen Strukturen der Irritationsverarbeitung (Absorbtiion), etwa Projektgruppen.

Dimension/Ausprägung	1	2	3	4	5
Beobachtungsbreite	X	X			
Fluidität	X	x		x	X
Rollenrigidität		X			
Uniformität			X		
Offenheit nach außen			X		
Irritierbarkeit				X	
Absorbitionsbereitschaft		X	X		

Tab. 2: Angestrebte Veränderungen

Soviel zum Fall der Dübel GmbH. Mit dieser Kurzbeschreibung sollen zwei weitere Punkte deutlich werden, die die Anwendung des Instruments, insb. die Bewertung, betreffen. Einerseits können Punkte, die im üblichen *Change-Jargon* negativ belegt sind – etwa Standardisierung vs. Vergrößerung von Spielräumen – über ein derartiges Verfahren als durchaus sinnvoll und auch ‚lernförderlich‘ erkannt sowie als solches genutzt werden. Zudem wird deutlich, dass ein ‚mehr-desto‘ hier wenig nützt und vielmehr jede einzelne Dimension vor dem Kontext des Unternehmens betrachtet werden muss. Nur mit dieser Differenzierung werden eventuelle Veränderungstrends ableitbar. Was für die Organisation ‚gut‘ bzw. ‚schlecht‘ ist, kann nur durch die ‚Brille‘ der Organisation beurteilt werden.

Entsprechend relativ fiel bei den bisherigen Anwendungen auch die Relevanz der zahlenmäßigen Bewertung aus. Die Einordnung und Quantifizierung der Dimensionen (1-5) erleichterte den Managern die Bewertung der Dimensionen erheblich. Man konnte auf Zahlen rekurrieren, vergleichen, in Graden anpassen usw. Bei der Gesamtbewertung hingegen und der Ableitung entsprechender Veränderungsmaßnahmen trat die Zahl fast regelmäßig wieder in den Hintergrund. Die Quantifizierung entpuppte sich als nützliches Vehikel, das im weiteren Verlauf wieder unbrauchbar wurde und tendenziell wieder für legitimierende Bedarfe verfügbar ist.

Es muss hier nicht extra betont werden, dass der Einsatz des Instruments als Reflexionsmittel selbst als Intervention wirkt. Als solcher ist es auch gedacht, regt es doch den innerbetrieblichen Diskurs über eben diese Lernfähigkeit an. Es wird ein Forum geschaffen, um über den Begriff und die damit verknüpften Relevanzen für das Unternehmen überhaupt ‚besprechbar‘ zu machen. Das Instrument verfremdet und liefert ein begriffliches Reservoir, das genügend Potenziale zum innerbetrieblichen Ausdeuten und Sinnstiften enthält. Außerdem liefert es eine grobe Systematik, an der man sich ‚entlang hangeln‘ und das Abgleiten in die Beliebigkeit vermeiden kann. Das heißt auch, dass es den analysierten Gegenstand in der Analyse selbst schon mitverändert. Die Richtung bleibt dabei – wie alles andere auch – der jeweiligen Beharrlichkeit des Systems unterworfen (Baitsch 2003, Baitsch & Heideloff 1997). Die Kontrolle über die Katze in Schrödingers Box (hier: im Unternehmen) haben also weder der Manager noch der Berater, sondern der leicht übersehene ‚Rest‘. Zugegebenermaßen ist es – jenseits von Systematik, Semantik und Geländer – ein Instrument zur Produktion von weiterem Beratungsbedarf.

Literatur

- Aderhold, J. & Richter, G. (2006): Innovation in Betrieb und Gesellschaft – Paradoxe Welt: KMU zugleich innovativ und Veränderungsresistent? In: Roland Abel, Hans H. Bass und Robert Ernst-Siebert (Hrsg.): Kleine und mittelgroße Unternehmen im globalen Innovationswettbewerb. Technikgestaltung, Internationalisierungsstrategien, Beschäftigungsschaffung. München/Mering: Hampp Verlag. S. 9-43.
- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt: Suhrkamp.
- Baitsch, C. (2003): Interventionen in komplexe Systeme. Oder: Warum die Rechnung nicht ohne den Wirt zu machen ist. In: Nagel, E. (Hrsg.). Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse. Chur: Rüegger, S. 173-184.
- Baitsch, C., Knöpfel, P., Eberle, A. (1996): Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens. Organisationsentwicklung, H.3, S. 4-21.
- Baitsch, C. (1996): Kompetenz von Individuen, Gruppen und Organisationen. Psychologische Überlegungen zu einem Analyse- und Bewertungskonzept. In: K. Denisow, W. Fricke & B. Stieler-Lorenz (Hrsg.): Partizipation und Produktivität. Zu einigen kulturellen Aspekten der Ökonomie. Forum Zukunft der Arbeit. Heft 5. Friedrich Ebert Stiftung. Bonn, S. 102-112.
- Baitsch, C. & Heideloff, F. (1997): Collective Construction Changes Organizational Reality. An Illustration of the Relative Influence of both Consultants and Organizations. In: Journal of Organizational Change Management, 10 (3), 1997, 218-236.
- Luhmann, N. (1991): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Regber, R.; Stahn, G. & Wetzel, R. (2008): Ein Schritt vor – ein Blick zurück: Vignetten, Hintergründe und Empfehlungen für die Gestaltung nachhaltiger Veränderung. (im Erscheinen).
- Simon, Fritz B. (2006): Gemeinsam sind wir blöd?! Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl Auer.
- Stahle, W. (1991): Redundanz, slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen? In: Stahle, Wolfgang, Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 1. Berlin/New York: de Gruyter, S. 313-345.
- Weick, K. E.; Quinn, R. E. (1999): Organizational Change and Development. In: Annual Review of Psychology (50), pp. 361-386.
- Wetzel, R. (2006): Über die ‚stille Intelligenz‘ organisationaler Veränderungsresistenz. Unveröffentlichtes Manuskript, TU Chemnitz.
- Wetzel, R. (2004): Eine Widerspenstige und keine Zähmung. Systemtheoretische Beiträge zu einer Theorie der Behinderung. Heidelberg: Verlag für systemische Forschung Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Willke, Helmut (2001): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: UTB.

