

Kornelia Rappe-Giesecke

**Lernen, Zwang und Niedergang in der Organisationsentwicklung
- Ein Plädoyer für komplexere mentale Modelle**

Zusammenfassung

Organisationsberatung braucht neben einer Theorie ihres Gegenstandsbereichs eine Theorie von Veränderung. Diese ist durch Werte und Grundannahmen geprägt, durch 'mentale Modelle' von Lernen und Nicht-Lernen, Zwang und Freiwilligkeit, von Systemerhalt und Systemzerfall. Den Komplexitätsgrad der Theorie und damit die Anschlußfähigkeit an Organisationen mit verschiedenen mentalen Modellen von Veränderung zu erhöhen ist das Anliegen dieser Arbeit.

Organizational development needs a theory of the thing and a theory of change. The underlying values and mental models of learning, constraint and system disintegration and -maintenance shape the theory of change. The objective of this essay is to increase the complexity of the theory and the ability of consultants to come in contact with different mental models that occur in organizations.

Einleitung

Zwang und Freiwilligkeit, das Thema dieses Heftes, hat mich gleich angesprochen. Es traf auf mein Interesse, die Konnotation der Begriffe, die mir in der Beraterszene vorzuherrschen scheint, auf die darunter liegenden mentalen Modelle zu befragen. Mein Fokus liegt dabei auf Organisationsentwicklungsprozessen im Profit- und Not-for-profit-Bereich. Die Philosophie der Organisationsentwicklung ist es, auf Freiwilligkeit zu setzen und durch Beteiligungsprozesse ermöglichte Einsicht in Veränderungsnotwendigkeiten zu protegieren. Lernen erscheint als Wert an sich, jedenfalls im Beratersystem, das ratsuchende System,

insbesondere Führungskräfte sind da oft anderer Auffassung. Etwas zugespitzt gesagt, lernen Führungskräfte nicht, schon gar nicht auf Vorrat, sie lösen Probleme, während Berater es wertschätzen, auf Vorrat zu lernen. (Looss 1996, S. 150)

Meine erste These ist, daß Zwang in Organisationsentwicklungsprozessen ein notwendiges Mittel der Veränderung sein kann und daß sich Beraterinnen und Berater aus diesem Grunde mit ihren **mentalen Modellen von Zwang und von Lernen** beschäftigen sollten. Mentale Modelle sind eine Disziplin der lernenden Organisation. Peter Senge kennzeichnet sie folgendermaßen: „Mentale Modelle sind die Bilder, Annahmen und Geschichten, die wir von uns selbst, von unseren Mitmenschen, von Institutionen und von jedem anderen Aspekt der Welt in unseren Köpfen tragen.“ (1996, S. 241) Diese mentalen Modelle liegen unterhalb der Wahrnehmungsschwelle und steuern unsere Wahrnehmung und unsere Handlung, ohne daß es uns bewußt ist.

Die zweite These lautet: **Lernen** sowohl von einzelnen Personen als auch von übergreifenden Systemen **kann kontraindiziert sein**, es kann günstiger sein, der Organisation oder dem Einzelnen dabei behilflich sein, nicht zu lernen. Meine Intention ist es nicht, die gängige Bewertung zu entwerten, sondern neben diese noch eine weitere zu stellen, die uns im Beratungsprozeß Wahlmöglichkeiten offen läßt und unsere Wahrnehmungs- und dann auch Handlungsfähigkeit erhöht.

Das dritte Thema ist das des **Niedergangs oder „Sterbens“ von Organisationen**. Ich habe manchmal den Eindruck, daß es ein Tabu ist auszusprechen, daß es doch besser wäre Organisationen „sterben“ zu lassen, statt immer wieder Beratungen als „lebensverlängernde Maßnahmen“ einzusetzen. Arie de Geus bringt in seinem Buch „Jenseits der Ökonomie“ (1997) Realität in die Lebenserwartung von Organisationen herein. Er schlägt vor, sie als lebende Wesen zu betrachten, deren Ableben dann eben auch wahrscheinlich ist. Ob die Metapher der Organisation als Lebewesen angemessen ist, mag dahingestellt sein. Phasen des Werdens, des Verfalls oder Niedergangs erfährt auch die unbelebte Materie. Neben das Modell, daß sich Organisationen entwickeln, möchte ich

das Modell des Niedergangs von Organisationen stellen. Interessant ist, daß die Systemtheorie, die in den letzten Jahren die Theorieentwicklung in unserem Bereich maßgeblich beeinflusst hat, nur Theorien über Systembildung, nicht jedoch über Systemzerfall entwickelt hat. (Rappe-Giesecke und Giesecke 2000)

Die positive Bewertung von Lernen und die negative Bewertung von Zwang gehorcht den Idealen der Aufklärung. Nach nunmehr bald 200 Jahren Theorie und Praxis kann man feststellen, daß diese Werte als handlungsleitende Orientierung in ihrem Absolutheitsanspruch versagen. Nach der konstruktivistischen Phase und ihrem everything goes - quasi der der Gegenabhängigkeit - kann man nun in eine Phase eintreten, in der sowohl die Vor- als auch die Nachteile von Zwang, Lernen und Niedergang gesehen werden können. Dem Entweder-oder-Denken der Aufklärung kann nach der Gegenaufklärung durch den Konstruktivismus dann die Phase des Sowohl-als-auch-Denkens folgen. Die Anzeichen dafür sind überall sichtbar und vorhanden. So wird im „Dialog“ die Fähigkeit „to suspend“ gefordert und gefördert. Gemeint ist damit, daß man lernt, innerhalb von Gruppen oder ganzen Organisationen Gegensätzliches in der Spannung halten zu können, ohne die Komplexität zu schnell reduzieren zu müssen. (Isaacs 1996)

Dieser Aufsatz, den ich meinem Doktorvater Lothar Nellesen widme, soll einen Beitrag dazu leisten, die Komplexität der mentalen Modelle zu erhöhen, die Beraterinnen und Berater meines Erachtens brauchen, wenn sie mit Organisationen arbeiten.

Lernen von Einzelnen und Organisationen

Die Anfang der 90er Jahre einsetzende Auseinandersetzung damit, daß Organisationen lernen müssen und nicht nur Einzelne ihrer Mitglieder, wenn sie sich verändern sollen, brachte die pädagogische Fragestellung zurück in die Beratung. Hatte man sich zuvor mit Selbsterfahrung auf der einen und harten Umstrukturierungen auf der anderen Seite befaßt, sollte nun der Wert des Lernens in Veränderungsprozessen herausgestellt werden. Es war und ist offenbar völlig selbstverständlich, daß eine

lernende Organisation ein positiver Wert an sich ist. Nun ist es eine kulturgeschichtliche Leistung, Organisationen zu schaffen, die sich dadurch auszeichnen, daß sie ihren Mitgliedern und Kooperationspartnern oder Kunden Berechenbarkeit und Sicherheit bieten können. Sie erreichen dies, indem sie ihre Strukturen und Prozesse konstant halten, sie also nicht beständig verändern. Organisationen zeichnen sich also dadurch aus, daß sie nicht lernen. Die negative Seite dieses Strukturmerkmals ist uns allen hinreichend bekannt, die positive nutzen wir gerne, schätzen sie aber in Organisationsberatungsprozessen weniger wert. Mintzberg, der eine gute Typologie von Organisationen entwickelt hat (1991) schildert in vergnüglicher Weise, daß er gern die Dienste von Maschinenorganisationen, die unserem klassischen mentalen Modell von Organisationen entsprechen, nutzt, so z.B. die Verlässlichkeit von Mc Donald's Filialen und der Eisenbahn (in Amerika scheint sie noch als Maschinenorganisation zu funktionieren).

Lernen hat im Hinblick auf Entwicklung und Evolution den Nachteil, daß es die Flexibilität der „nachfolgenden Generationen“ einschränkt. Bateson überträgt aus der Biologie die Erkenntnis, daß erworbene Eigenschaften in der Regel nicht vererbt werden, denn damit würde *„das einzelne Lebewesen seinen Nachkommen eine Rigidität aufbürden, an der es selbst nicht litt. Es ist dieser Verlust der Flexibilität, der für den Gesamtprozeß tödlich wäre.“* (Bateson 1993, S. 131) Übertragen auf das Lernen in Organisationen würde dies bedeuten, daß, wenn alles, was gelernt wird, festgeschrieben und zur geronnenen Struktur würde, es auf die Dauer zu einer Überregulierung käme, die die Handlungsmöglichkeiten der nachfolgenden Organisationsmitglieder enorm einschränken würde. Vergessen, Nicht-Weitergabe von Ergebnissen von Lernprozessen in Subsystemen an andere sind Symptome für Nicht-Lernen. Die Gruppe von Forschern um Peter Senge am Learning Center des MIT beschäftigte sich immer wieder mit der Frage, warum sich Lernprozesse in Subsystemen nicht über die ganze Organisation ausbreiten, sondern sich eher Abstoßungs- und Isolationsprozesse entwickeln. Um diesen, wie wir jetzt wissen, natürlichen Prozeß der Nichtkommunikation zu verändern, haben George Roth und seine Kollegen den Ansatz der „Learning histories“ entwickelt. Das sind Auswertungen der Lernerfahrung eines Systems, die dem Gesamtsystem zur Verfügung gestellt werden. Die empirische

Basis bilden Interviews mit allen Beteiligten, die von den Forschern in ansprechender Weise in Form einer kollektiven Erzählung aufgearbeitet werden. (Roth und Kleiner 1996)

Neben den Einschränkungen, die Lernen für die Zukunft der Organisation mit sich bringt, sind die Nebenwirkungen zu nennen, die Bewußtmachungsprozesse und das Aufdecken von Geheimnissen mit sich bringen. Tausendfüßlern bewußt zu machen, wie sie gehen, wird nicht nur zu einer Irritation und einer Unfähigkeit, die automatisierten, unterhalb der Kontrolle des Bewußtseins liegenden Fertigkeiten ausführen zu können, sondern auch zum Verlust von Sicherheit und Vertrauen in sich selbst führen. Veränderungen bringen den Verlust von Routinen mit sich. Die Dinge verändern sich scheinbar zunächst zum Schlechteren hin. Der Wunsch, es besser beim alten Zustand gelassen zu haben, ist sehr verständlich. Außerdem ist Lernen, wenn es nicht nur ein Verändern an der Oberfläche ist, ein recht schmerzhafter Prozeß. Ed Schein merkt kritisch zur lernenden Organisation an, daß Berater nicht den Eindruck erwecken sollten, es handele sich hier um einen angenehmen, freundlichen und harmonischen Prozeß, quasi einen Spaziergang. (1996) Ich finde es unredlich, Trainings zu verkaufen, die die Entwicklung einer lernenden Organisation in drei Tagen versprechen, Kulturwandel mit Hilfe eines Großgruppenevents oder nachhaltige Veränderungen durch fünf Coachings. Wirkliche Lernprozesse, nennt man sie nun generativ wie Argyris oder double-loop Learning wie Bateson, müssen immer die Phasen der Veränderungskurve durchlaufen, die Chapman und Jupp beschrieben haben (nach Fatzer 1999, S. 14): Von Schock, über die Verneinung hin zur Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung und die damit verbundene Unsicherheit. Von der Akzeptanz der Realität und dem Loslassen alter Gewordenheiten hin zum Ausprobieren von Neuem, begleitet von der positiven Bewertung von Fehlern, von Unsicherheiten und Mißerfolgen hin zur Erkenntnis, was funktioniert und was nicht; bis schlußendlich zur Integration und der Übernahme erfolgreicher Verhaltensweisen.

Die Maxime, daß Organisationen und Menschen sich in einem beständigen Lernprozeß zu befinden haben, weil unsere heutige Zeit dies nun eben zu erfordern scheint, teile ich nicht. Klaus Doppler vertritt in einem Interview folgende Auffassung: „Wir müssen

vielmehr vermitteln, daß das Ende der Veränderung eigentlich nie ein wirkliches Ende ist, sondern ein im Prinzip offener Zustand, der evtl. relativ schnell wieder verändert werden muß. Mit diesen Unsicherheiten und offenen Zuständen zu leben, haben wenige gelernt.“(1997, S. 28). Diese Idee ist anschlussfähig und auf der Höhe der Zeit und gleichzeitig einseitig. Ich schätze Lewins Phasenmodell von Veränderungen, das eine Stufe des Auftauens (unfreezing) an den Anfang setzt, um die Lernbereitschaft zu schaffen, dann erst die Veränderung durchführt (change) und zuletzt das System wieder einfriert, indem das Neue integriert wird (nach Fatzer 1993, S. 58). Was ist Einfrieren anderes als das Beharren auf dem Status quo auf einer allerdings höheren Entwicklungsebene? Meine Erfahrungen mit Organisationsberatungsprozessen ist, daß es keine Organisation aushält, sich beständig in Veränderungs- geschweige denn Lernprozessen zu befinden. Phasen des Ausruhens und Erholens erscheinen mir erforderlich. Ob beständige Veränderungen wirklich Entwicklung bedeuten, bezweifle ich. Wie wenig Lernen möglich ist, sobald es um das Verändern von Organisationskultur geht, ist mir in meinen Beratungsprozessen in den letzten Jahren immer wieder aufgefallen. Welchen Identitätsverlust und welche Irritation es für Organisationen bedeutet, wenn man ihre Grundannahmen, die sie über sich hat, versucht zu verändern, hat Ed Schein in seinen Studien über Unternehmenskultur beschrieben (1995b). Er geht davon aus, daß alle Aktionen und Handlungen in der Organisation durch unbewußte Grundannahmen, die in der Pionierphase der Organisation entstanden sind, gesteuert werden. Zum Beispiel: „Wir sind erfolgreich, wenn wir im Gegensatz zu unseren Konkurrenten an Qualität festhalten.“ Oder: „Wenn wir an unserem Produkt festhalten und vorübergehende Flauten der Nachfrage in Kauf nehmen, überleben wir.“ Hinter allen diesen Grundannahmen stehen Lernerfahrungen, die die Organisation am Anfang gemacht hat, die sich aber in ihrem weiteren Leben durchaus als Fesseln für ihre Weiterentwicklung oder für adäquate Reaktionen auf eine sich verändernde Umwelt entwickeln können. Schein sagt, daß diese Grundannahmen die Mitglieder und die Organisation steuern, ohne daß sie darauf bewußt Zugriff nehmen kann (1995b, S. 25 f.). Dies erklärt, warum Organisationen auf aller unerklärlichste Weise an Dingen festhalten, Realitäten ignorieren, obwohl dies für sie äußerst selbstschädigend ist. Mit dem Thema „Verändern oder

untergehen" beschäftige ich mich im dritten Teil. So wie die DNS in Lebewesen nicht mit anderen Steuerungssystemen kommuniziert, sondern ohne Feedbackschleifen steuert, so gibt es auch in Organisationen und in Menschen - verstanden als psychische Wesen - Steuerungssysteme, die davon leben, daß sie nicht lernen.

Ein vielversprechender Zugang zur lernenden Organisationen scheint mir die Szenariotechnik zu sein, wie sie Arie de Geus und andere bei Shell entwickelt haben (1997, S. 80 - 95). De Geus ist ein ehemaliger CEO der Shell AG und war mit Unternehmensplanung beauftragt. Er gehört der Society für Organizational Learning an, die von der Forschergruppe um Peter Senge gegründet worden ist. Das Vorgehen war folgendes: Es wird ein Subsystem in der Organisation ausgebildet, das sich damit beschäftigt, welche Veränderungen im Unternehmen oder in seiner Umwelt stattfinden könnten, welche Einflüsse diese Entwicklungen auf welche Bereiche des Unternehmens nehmen können und welche Szenarien damit denkbar werden. Es handelt sich also um ein Modell, das Alternativen entwickelt, verschiedene Pfade, denen man folgen kann, ohne einen zum 'wahren Weg' zu erklären. Es antizipiert Krisensituationen, die man zwar nicht verhindern, aber auf die man dann vorbereitet ist. Diese Szenarien nehmen, wenn solche Situationen eintreten, den Druck heraus, sich überlegen zu müssen, was man denn nun tun könnte. Kritisch genug wird es ohnehin noch werden, aber wenn ich mir nicht mehr alle Handlungsalternativen in der gefährlichen Situation überlegen muß, sondern sie vorher antizipiert habe, ist die Wahrscheinlichkeit niedriger, grundlegende Fehler zu machen.

Zwang in der Organisationsentwicklung

Zwang ist an Macht gebunden. (König 1996, S. 26 ff.) Man kann Zwang nur dann ausüben, wenn jemand in irgend einer Weise von der Zwang ausübenden Person abhängig ist. Daß sich OrganisationsberaterInnen und SupervisorInnen bisher mit diesem Thema meines Wissens nach nicht eingehend auseinander gesetzt haben, hängt damit zusammen, daß sie in ihrer Position keine Machtbefugnisse haben, außer sie mißbrauchen professionelle Beziehungen. Wir können lediglich das, was man „Beziehungsmacht“ nennt, ausüben, also psychologische Mittel einsetzen oder in

letzter Konsequenz mit der Niederlegung unseres Auftrages drohen. All dies sind vergleichsweise bescheidene Mittel, wenn man bedenkt, welche Möglichkeiten Führungskräfte haben oder hätten, existentielle Entscheidungen für Mitarbeiter und die Organisation zu treffen. Arbeiten wir schon nicht mit Zwang, so finden wir es bei den anderen dann auch verwerflich.

Durch enge Kooperationen mit Führungskräften, mit denen zusammen ich das Beratungssystem in OE-Prozessen gebildet habe, habe ich erfahren, wie notwendig es ist, zwei verschiedene Programme zur Verfügung zu haben, je nachdem ob es sich um Organisationsmitglieder oder Subsysteme handelt, die lernwillig und motiviert sind oder um solche, die es nicht sind. Braucht man für die erste Gruppe rahmensetzende, psychologische Sicherheit bietende Unterstützung, so bedarf es bei der zweiten Gruppe Druck und Zwang. Daß Zwang Angst macht und Angst Lernen verhindert, ist eine offenbar geteilte Grundannahme. Paradoxe Weise ist in diesem Fall allerdings das Erzeugen von Angst notwendig, um Lernen zu ermöglichen, wie Ed Schein gezeigt hat (1995a).

Auch positive Werte und Ziele, wie die Entwicklung von Teams und der Teamfähigkeit ihrer Mitglieder, das Handeln nach Leitbildern und Werten der Organisation, die Einführung eines kooperativen, auf Beteiligung und geteilte Verantwortung setzenden Führungsstils, fordern in manchen Organisationen eine radikale Umorientierung und ein radikales Umlernen sowohl der Führungs- als auch der Mitarbeiterschaft. Ed Schein vergleicht dieses Umlernen mit Gehirnwaschen, was mich zunächst sehr abgestoßen in den Widerstand hat gehen lassen. Einem Mitarbeiter, dem man jahrelang gesagt hat, daß er nur wie ein Rädchen im Getriebe zu funktionieren hat und nicht mitzudenken hat, muß es wie ein Schock erscheinen, wenn man von ihm fordert, jetzt Verantwortung und damit Anteile von Führungsaufgaben zu übernehmen. Ein Außendienstmitarbeiter, dessen Gehalt von der Zahl der abgeschlossenen Verträge abhängt, gewürdigt durch Incentives, soll nun mit Kollegen, mit denen er vorher konkurriert hat, vertrauensvoll in einem Team zusammenarbeiten. Ein Manager, der seine Mitarbeiter durch Zahlen und formale Vorgaben kontrolliert, weil er eh nur gefilterte Informationen zu bekommen glaubt, soll nun „Managing by wandering around“ betreiben und sich mit denen aus dem „menschlichen Faktor“

resultierenden lästigen Problemen beschäftigen. Alle diese Menschen werden sich nicht freiwillig auf einen solchen geforderten Lernprozeß einlassen. Als Beraterin kann ich mich nun fragen, ob ich es für ethisch vertretbar halte, diese doch von mir geteilten positiven Ziele mit Hilfe von Mitteln zu erreichen, die ich im eigenen Wertsystem ablehne.

Um sich deutlich zu machen, wie brutal ein solch wohlmeinend formuliertes Ziel auf Mitarbeiter wirken kann, zitiere ich aus einer Arbeit von Ed Schein die Phasen des Prozesses von Gehirnwäsche. Er hat in den 50er Jahren Kriegsgefangene, die einem solchen Prozeß unterzogen worden sind, untersucht und sich diesem Thema Jahre später noch einmal unter der Fragestellung genähert, welchen Zwang Lernen in Organisationen eigentlich auf seine Mitglieder ausübt. Es handelt sich um eine kurze Zusammenfassung dieser nur in englischer Sprache als working paper vorliegender Untersuchung (Schein 1996).

Schein schildert, wie es möglich ist, daß Kriegsgefangene, die sich völlig unschuldig fühlen, langsam aber sicher die Ideologie ihrer Feinde übernehmen und sich letztendlich dann selbst zu ihrer Schuld bekennen, ohne daß dies nur ein Lippenbekenntnis ist.

1. Stufe: Der Gefangene wird mit dem Satz empfangen: „Du kommst hier nicht raus aus diesem Gefängnis, bis du deine Schuld zugibst und akzeptierst und dich als Spion und Krimineller oder Angehöriger einer falschen Weltanschauung entlarvst.“
2. Stufe: Der Gefangene wird in eine Gruppe gebracht, die sich schon in einem späteren Stadium dieses Lernprozesses befinden.
3. Stufe: Die Gruppe wird nur mit Erleichterungen und Verbesserungen belohnt, wenn alle Mitglieder lernen.
4. Stufe: Die neue Ideologie wird im Verhör, durch Lektionen, Schriften und in den informellen Gesprächen mit den anderen fortgeschrittenen Mitgliedern der Gruppe verkündet.
5. Stufe: Der Gefangene wird gezwungen, seine vergangenen Handlungen zu überdenken, sie neu zu bewerten und dies in einer schriftlich formulierten Selbstkritik niederzulegen.
6. Stufe: Unsicherheiten und Oberflächlichkeit bei der Übernahme der neuen Position werden bestraft, jedes Übernehmen der neuen Ideologie belohnt.
7. Stufe: Jeder Kontakt mit Menschen aus seiner Vergangenheit wird verboten.
8. Stufe: Formen von physischer Gewalt wie Schlafentzug werden angewandt, um seine Willensstärke zu brechen.

9. Stufe: Die anderen Mitgefangenen produzieren psychologische Sicherheit und unterstützen den Gefangenen bei seinen Anstrengungen.

Schein beschreibt, daß die meisten Menschen auf diese Situation zunächst so reagieren, daß sie das Ganze für einen unglaublichen Irrtum halten. Sie sind von ihrer Unschuld überzeugt und glauben daran, daß sich alles bald auflösen wird.

Die nächste Stufe ist, daß der Gefangene glaubt, daß alle anderen hier verrückt sind. Schein meint, daß Mitarbeitern oder Führungskräften, denen mitgeteilt wird, daß sie nun Teamwork lernen sollen und daß die Art wie sie über Jahre gearbeitet haben, völlig falsch war, etwas ähnliches erleben wie diese Gefangenen. Jemand, der sein Leben lang an Wettbewerb und Kampf geglaubt hat, wird es für einen großen Irrtum halten und die anderen für komplett verrückt, wenn es nun darum gehen soll, gemeinsam miteinander die besten Resultate zu erarbeiten und sich auf andere zu verlassen. Daß sich die Gefangenen im ersten Fall und Mitarbeiter in Organisationen im zweiten Fall überhaupt auf diesen weiteren Prozeß einlassen, setzt voraus, daß es ein großes Maß an Überlebensangst gibt: Im ersten Fall Angst um das eigene physische Leben, im zweiten Angst um den Arbeitsplatz.

Dies führt dazu, daß die Betroffenen akzeptieren lernen, daß nun eine höhere Gewalt ihr weiteres Schicksal bestimmt und daß es besser ist, sich in deren Hand zu begeben. Hinzukommen muß ein zweiter Prozeß, daß sich der Betreffende psychologisch sicher und unterstützt fühlt, z.B. durch Mitgefangene oder Mentoren. Man arbeitet also mit Aufspaltungen zwischen gut und böse. Es setzt dann ein Prozeß ein, den er „cognitiv redefinition“ nennt, also die Umwertung von Handlungen und Werten. Etwas, was im normalen Alltagsleben eine völlig unauffällige Handlung ist, kann in einem anderen Zusammenhang als kriminelles Verbrechen betrachtet werden (z.B. Vergnügungen mit Jazzkapellen als Verrat am deutschen Volke oder sentimentale Landschaftsgedichte als Zersetzung kommunistischer Ideale). Zu diesem reframing gehört eine Umwertung von gut und böse. Es reicht nicht, wenn jemand versteht, daß von einem anderen Standpunkt aus seine Handlung völlig anders bewertet werden kann, sondern es geht darum, diese Perspektive zu übernehmen und solche Handlungen in Zukunft zu vermeiden.

Die drei Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit sich Organisationsmitglieder auf einen tiefgreifenden Lernprozeß einlassen, den sie nicht wollen, sind die folgenden:

1. Verunsicherung: Die Menschen erfahren, daß **ihre Sicht der Dinge einfach nicht mehr stimmt**. Einen solchen Prozeß haben sicherlich Angehörige von Not-for-profit-Organisationen erlebt, die sich jetzt mit Qualitätskontrolle, Controlling u.ä. beschäftigen müssen.
2. **Erzeugen von Angst und Schuld**. Ich habe es häufig erlebt, daß Organisationsmitglieder, d.h. auch Führungskräfte, die

Verbindung zwischen schwierigen Situationen der Gesamtorganisation und ihrer eigenen Tätigkeit nicht ziehen konnten: „Wir haben zwar Marktanteile verloren, aber auf meine Position hat das doch keinen Einfluß.“ Schein betont die Notwendigkeit, daß Führungskräfte als change agents bei den Mitarbeitern und den anderen Führungskräften das Gefühl erzeugen, Schuld auf sich zu laden, wenn sie sich nicht verändern und umorientieren. Die Angst davor etwas falsch zu machen und Schuld auf sich zu laden, muß größer sein als die Angst vor dem Lernen und dem Neuen. Inwieweit sich dieses Vorgehen auf unsere Kultur und unsere Organisationen übertragen läßt, ist noch zu untersuchen.

3. **Schaffen psychologischer Sicherheit.** Wenn Menschen diesem Druck ausgesetzt worden sind, diese Angst gespürt haben, dann muß man ihnen Sicherheit und Unterstützung anbieten, damit sie es aushalten können, sich in diesen Prozeß des Lernens zu begeben. Diese Sicherheit kann darin bestehen, daß es die Erlaubnis gibt Fehler zu machen, ihnen Unterstützung durch Coaching oder begleitende Trainingsmaßnahmen angeboten wird und ihnen deutlich ist, daß die Führung sie unterstützt. (Schein 1995a)

Die ersten beiden Aufgaben muß eine Führungskraft übernehmen, für die dritte Aufgabe sollten interne und externe BeraterInnen hinzugezogen werden. Sich als externer Berater in einen solchen Prozeß einbinden zu lassen erfordert, daß man ein geklärtes Verhältnis zu Zwang hat und in der Lage ist, sowohl die Position des betroffenen Mitarbeiters als auch die der Führungskraft zu verstehen und wertzuschätzen. Führungskräfte, die die oben genannten Werte der OE teilen, also beteiligungsorientiert Veränderungen einführen wollen, fordern von Beratern, daß sie sich nicht einseitig mit Mitarbeitern und deren Widerstand gegen Führungsentscheidungen verbünden, sondern den Druck und die Spannung, unter denen Führungskräfte stehen, einschätzen und kennen sollten. Michaelis und Scheele, zwei Führungskräften aus dem Not-for-profit-Bereich beschreiben ihre Anforderungen an externe BeraterInnen (1999). Die Ferne ausschließlich extern arbeitender BeraterInnen vom täglichen Zwang und Druck, dem Führungskräfte ausgesetzt sind, stellen sie die Forderung entgegen, daß die Berater „selbst gelitten haben müssen“, also die Position der Führungskraft aus eigener Anschauung kennen sollten.

Unter dem Stichwort „Verordnete Beratungen“ haben sich SupervisorInnen und OrganisationsberaterInnen schon länger mit diesem Thema beschäftigt. Diese erfordern immer einen Dreieckskontrakt, eine gute Auftragsklärung zu dritt und gelegentlich auch Rückkopplungsgespräche mit der Führungskraft. Wie man psychologische Sicherheit für Subsysteme oder ganze Organisationen schaffen kann, ist mir hier, um es mit Fontane zu sagen, ein zu weites Feld.

Es ging mir darum zu zeigen, daß es Zwang gibt und geben muß bei der Veränderung von Organisationen. Ich halte es für eine Ideologie, daß sich Beraterinnen und Berater hier auf ethisch saubere und sichere Posten zurückziehen können.

Niedergang von Organisationen

Wenn Führungskräfte Organisationsentwicklungsprozesse in Gang setzen und BeraterInnen in Organisationen geholt werden, gehen sie meist gemeinsam von der Annahme aus, daß es sich um Maßnahmen zum Erhalt dieser Organisation handelt. Oft ähneln diese Erhaltungsmaßnahmen mehr der Intensivmedizin als der eher mit der OE-Philosophie vereinbaren Homöopathie, die wohldosiert dasjenige verabreicht, das auch die Krankheit hervorrufen, um die Ressourcen des Systems zu wecken. Peter Senge stellt in seinem Vorwort zu Arie de Geus Buch die Frage: „Was wäre, wenn wir uns ein Unternehmen als lebende Person vorstellten?“ (1997, S. 8). Spätestens seit der Beschreibung der Entwicklungsphasen von Organisationen durch Glasl und Lievegoed (1993) und der Beschreibung von Organisation als „Organismus“, durch Gareth Morgan (1997) entwickelt sich eine neue Perspektive, die stark genug sein wird, um die alte Maschinenmetapher abzulösen, die unser mentales Modell von Organisationen seit dem letzten Jahrhundert prägte. Ob man die Metapher des Lebewesens nutzt oder ob man lediglich von der Eigenschaft der Materie zu werden und zu vergehen ausgeht, man setzt in jedem Fall neben die Perspektive auf den Systemerhalt noch eine zweite, nämlich auf den möglichen Systemverfall. Daß dies nötig ist, zeigt eine Studie über Firmen in Japan und Europa, die eine hohe „Kindersterblichkeitsrate“

aufweisen: Die durchschnittliche Lebenserwartung von Unternehmen liegt unabhängig von ihrer Größe lediglich bei 12,5 Jahren (de Geus 1997, S. 19). Die durchschnittliche Lebenserwartung großer Konzerne liegt bei 40 Jahren. Es gibt nur sehr wenige Unternehmen, die älter als 200 oder 300 Jahre sind. Die Begründung, die de Geus anbietet, um diese Sterblichkeit zu erklären, ist folgende: „Unternehmen sterben, weil sich ihre Führungskräfte auf die wirtschaftliche Aktivität der Waren- und Dienstleistungsproduktion konzentrieren und dabei vergessen, daß das eigentliche Wesen ihrer Organisation in der menschlichen Gemeinschaft liegt.“ (1997, S. 20) Diese Aussage erscheint gerade aus dem Munde des CEO's eines multinationalen Konzerns geradezu idealistisch. Unternehmen und Not-for-profit-Organisationen werden zunächst geschaffen, um eine Leistung für andere zu erbringen, für Kunden, für freiwillige oder unfreiwillige Empfänger von Dienstleistungen. Das Bewußtsein über diesen Zweck geht häufig im Laufe ihrer Entwicklung verloren, scheinbar ist die Organisation nur noch um ihrer selbst willen da und nicht mehr um ihrer Funktion für die Gemeinschaft willen. Lebewesen, d.h. unter dieser Perspektive auch Organisationen, verfügen über ein Programm, das der Selbsterhaltung und dem Überleben dient. Viele Aktionen dienen direkt oder indirekt nur diesem Zweck. Wenn dieses Programm - informationstheoretisch gesprochen - nicht mit den anderen Programmen der Selbst- und Umweltwahrnehmung kommuniziert, so ist paradoxerweise das Überleben auf die Dauer gefährdet. (Giesecke 1999)

Die Studie, die Shell durchgeführt hat, hat folgende Schlüsselfaktoren identifiziert, die das Überleben von Organisationen positiv beeinflussen (de Geus 1997, S. 23 ff.).

1. Langlebige Unternehmen reagieren sensibel auf ihre Umwelt,
2. zeichnen sich durch einen festen Zusammenhalt und ein ausgeprägtes Identitätsgefühl aus.
3. Sie sind tolerant, unterstützen Differenzierung und beschränken zentralisierende Kontrolle, sie erlauben Experimente und exzentrische Ideen,
4. sie halten sich an den Grundsatz einer vorsichtigen Finanzierung. Sie haben eine altmodische Einstellung zu Geld, die Garantie des Shareholder Value steht nicht an erster Stelle der Unternehmensziele.

Organisationen, die dauerhaft nicht in der Lage sind, ihre Funktion für die Gemeinschaft und ihren Selbsterhalt in Einklang zu bringen und auf die darüberhinaus keines der genannten Kriterien zutrifft, sollten sich mit der Frage beschäftigen, ob es nicht besser ist sich aufzulösen. Gesamtgesellschaftlich gesehen - darin stimme ich mit Mintzberg überein (1991, S. 303) - können wir es uns nicht leisten, solche in diesem Sinne kranke Organisationen auf die Dauer am „Tropf“ zu lassen, anstatt die Ressourcen für neu entstehende Organisationen zu nutzen. Ich denke, daß es für ein verantwortungsvolles Handeln der Berater nötig ist, diese ökologische Perspektive einnehmen zu können und sich bei jedem Beratungsanliegen zu fragen, ob die Energien, die in den Systemerhalt gesteckt werden, gut angelegt sind.

Es gibt noch einen weiteren Grund, warum sich Beraterinnen und Berater eher mit Systemaufbau und Systemerhalt anstatt mit Systemzerfall beschäftigen (Rappe-Giesecke und Giesecke 2000). Dies ist das unsere Gesellschaft und Kultur kennzeichnende Tabu der Beschäftigung mit Verfall und Sterben. Im Gegensatz z.B. zu asiatischen Kulturen neigen wir dazu, die Prozesse der Zerstörung bzw. des Zerfalls und die der Entwicklung voneinander zu trennen. In der indischen Mythologie verbinden sich z.B. diese scheinbaren Gegensätze in der einen Gottheit Shiva, die sowohl der Erhalter als auch der Zerstörer ist. Meine These ist, daß die Angst vor dem eigenen Verfall und Tod und vor dem Tod wichtiger Menschen es verhindert, sich mit dem Vergehen von Organisationen zu beschäftigen. Eine „Sterbebegleitung“ von Organisationen in diesem Sinne neu zu bewerten, ist - so gesehen - eine Herausforderung für die Beraterzunft. Einmal, weil sie sich selbst damit ihre ökonomische Grundlage, d.h. ihre Kunden entzieht, zum anderen weil sie in die Nähe von Konkursverwaltern rücken könnte. Wertschätzung des Geleisteten, Einsicht in die Notwendigkeit des Abschieds, Loslassen und Trauer, Zagen und Zweifeln, Wut, Angst vor Neuem - all dies benötigt Unterstützung von Menschen, die nicht direkt vom Verfall dieser Organisation betroffen sind. Berater hätten hier eine Aufgabe, diesen Prozess in angemessener Weise zu begleiten.

Erscheint es sinnvoll die Organisation zu erhalten, weil sie sich in einem relativ frühen Stadium des Verfalls befindet, so bieten diese vier von de Geus genannten Schlüsselfaktoren den Beratern

eine gute Orientierung für die Diagnose und die notwendigen Entwicklungen. Was fehlt dieser Organisation: Nimmt sie ihre Umwelt noch wahr? Identifizieren sich ihre Mitglieder nicht mehr mit ihr? Erstickt sie Vielfalt durch zentralisierende Kontrolle und unterdrückt jede Form von Abweichung? Wie ist ihre Einstellung zum Geld? Wo wird gespart, wo nicht?

Schluß

Wenn der Leser und die Leserin mir bis hierhin gefolgt sind, so ist es mir hoffentlich gelungen deutlich zu machen, welchen Nutzen ein reframing dieser drei Begriffe hat. Es kann eigentlich nicht mehr sein als ein Anstoß für die professional community in einen Dialog zu treten, den das Medium Zeitschrift, das der gerade untergehenden Kultur des Buchdrucks angehört, nicht bieten kann.

Die Spannung zwischen Widersprüchlichem und Gegensätzlichem halten zu können, die helle und die dunkle Seite der Dinge wahrnehmen zu können, sind Kennzeichen von reiferen Entwicklungsstadien sowohl beim Menschen, bei Professionen, als auch bei Organisationen.

Fisher und Torbert haben ein Modell der verschiedenen Reifungsstadien von Führungskräften entwickelt (1995). Dieses Modell kann man durchaus auf Beraterinnen und Berater übertragen. Es enthält die Stadien: Opportunist, Diplomat, Technician, Achiever, Strategist und Magician. Ich denke, wir bewegen uns zwischen diesen letzten 3 Stadien.

Der Achiever ist zielorientiert, mag feedback und Komplexität, sucht Gemeinschaft und nicht Hierarchie, versucht seine Standards und sein Verhalten in Übereinstimmung zu bringen und hat langfristige Ziele. Ein Strategist mag Prinzipien, Kontrakte, Theorien und darauf beruhende Bewertungen, um zu guten Entscheidungen zu kommen. Er oder sie ist sowohl prozeß- als auch zielorientiert, weiß das seine bzw. ihre Sicht der Dinge von ihrer Perspektive abhängt, nimmt paradoxe und widersprüchliche Dinge wahr, ist sich der dunklen Seite seiner oder ihrer selbst und der anderen bewußt. Ein Magician ist in der Lage, sich zu dissoziieren, ist in der Gegenwart verankert, sieht Licht und Dunkel, Ordnung und Chaos, verbindet Gegenteiliges, erforscht die

Verbindung von Intuition, Gedanken, Handlungen und Effekten, behandelt Zeit und Ereignisse als symbolisch, analog und metaphorisch und er hat „near-death experience“. Das klingt zugegebenermaßen alles etwas mystisch.

Diesen Reifungsstadien entsprechen Reifungsstadien der Organisation. Organisationen auf der Ebene des Achiever sind sehr ziel- und erfolgsbezogen, sie denken noch dichotom in Kategorien von Gewinnen, Verlieren, rational, emotional, leader und follower. Organisationen auf der Entwicklungsstufe des Strategist sind in der Lage, sich selbst zu erforschen und zu reflektieren. Sie setzen Ziele, Vorgehen und Werte miteinander in Verbindung, gehen mit paradoxen Situationen um, halten gegensätzliche Dinge wie Freiheit und Kontrolle in der Spannung, sie entwickeln sich selbst verbessernde Strukturen, um ihren Traum und ihre Mission mit ihrer Realität in Einklang zu bringen. Sie sind das, was man im Moment unter lernenden Organisationen versteht. Die nächste Entwicklungsstufe ist eine „Foundational Community“, wie er es nennt, in der nicht mehr die Strukturen und äußeren Dinge wichtig sind, sondern der Geist, die „Community of inquiry“. (1995, S. 62, 110 ff.)

Paradoxien wertzuschätzen, sich von Wahrheiten zu verabschieden, den Konstruktivismus wertzuschätzen und zu überwinden, indem man sich wertgeleitet für eines der unendlich vielen Modelle, mit denen man sich die Welt erklärt, entscheidet oder vielleicht doch für 3 oder 4, in diesem Stadium befinden wir uns im Moment in der Professionsentwicklung sowohl der Supervision als auch der Organisationsberatung. Leben kann man diese Einstellung als Berater oder Beraterin nur dann, wenn man vom Wert des Methoden- und Programmwechsels überzeugt ist und ihn angemessen praktizieren kann. Zu einem solchen erweiterten Bewußtsein gehört auch ein erweiterter Handwerkskoffer.

Literatur:

Bateson, G. & Bateson M.C. (1993). Wo Engel zögern - unterwegs zu einer Epistemologie der Heiligen. Frankfurt

- Bohm, D. (1989). On Dialogue. London und New York: Routledge
- Doppler, K. (1997). Vom Wirbeln und Wandeln. Interview. Trojaner - Forum für Lernen 1/97, S. 25-30
- Fatzer, G. (1993). Phasen, Dynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung. In: Ders. (Hrsg.), Supervision und Beratung - Ein Handbuch, S. 53-83. Köln: ehp
- Ders. (1999). Qualität und Leistung von Beratung. In: Fatzer, G., Rappe-Giesecke, K. und Looss, W., Qualität und Leistung von Beratung, S. 7-26. Köln: ehp
- Fisher, D. & Torbert, W.R. (1995). Personal and Organizational Transformations. London, New York etc.: The McGraw-Hill Companies
- de Geus, A. (1997). Jenseits der Ökonomie - Die Verantwortung der Unternehmen. Stuttgart: Klett-Cotta
- Giesecke, M. (1999). Kommunikation als Systembildung und -auflösung. Unveröffentlichtes Manuskript
- Glasl, F. & Lievegoed, B. (1993). Dynamische Unternehmensentwicklung - Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden. Bern und Stuttgart: Paul Haupt Verlag
- Isaacs, W. N. (1996). Dialog, kollektives Denken und Organisationslernen. In: Fatzer, G. (Hrsg.), Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln: ehp
- König, O. (1996). Macht in Gruppen - Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. München: Pfeiffer
- Looss, W. (1996). Lernen in Machtumgebungen: Plädoyer für eine überdachte Gestaltung der Schnittstelle zwischen Personalentwicklung und Management. In: Sattelberger, T. (Hrsg.), Human Resource Management im Umbruch. S. 146-156. Wiesbaden: Gabler

Michaelis, C. & Scheele, D. (1999). Gut beraten sein - Die Rolle von Führungskräften und BeraterInnen in Veränderungsprozessen. Heft 36 der Zeitschrift Supervision: Vernetzte Beratung, S. 42-57.

Mintzberg, H. (1991). Mintzberg über Management - Führung und Organisation - Mythos und Realität. Wiesbaden: Gabler

Morgan, G. (1997). Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta

Rappe-Giesecke, K. und Giesecke, M. (2000). Werden und Vergehen von Organisationen. Heft 37 der Zeitschrift Supervision: Trennung und Abschied in der Supervision (im Druck).

Roth, G. (1995). From Individual and Team Learning to Systems Learning. Working paper 18.003, Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology, Boston

Roth, G. & Kleiner, A. (1996). The Learning Initiative at the AutoCo Epsilon Program, 1991-1994. Working paper 18.005, Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology, Boston

Schein, E.H. (1995a). Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung, den grünen Raum zu betreten. Organisationsentwicklung 3/95, S. 4-13

Ders. (1995b). Unternehmenskultur. Frankfurt und New York: Campus

Ders. (1996). Organizational Learning as Cognitive Redefinition: Coercive Persuasion Revisited. Working papers 10.010, Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology, Boston

Senge, P., Kleiner, A. u.a. (1996). Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart, Klett-Cotta.

Zur Autorin:

Kornelia Rappe-Giesecke, Dr. phil., Dipl.Supervisorin, Professorin
für Supervision, Kommunikationswissenschaftlerin und Beraterin.

Evangelische Fachhochschule Hannover

Zentrale Einrichtung Weiterbildung

Blumhardtstraße 2

30625 Hannover

e-mail: rappe@efh-hannover.de