

## **Management im Dilemma - Zur Rolle von Führung im lernenden Unternehmen**

Lernprozesse von und in Organisationen sind oft von „Widerständen“ begleitet. Meist handelt es sich dabei um Reaktionen im „System Organisation“, die durch gravierende kulturelle Veränderungen ausgelöst werden. Das gewohnte Verständnis der Organisationswirklichkeit greift nicht mehr - und eine neue Sichtweise steht noch nicht zur Verfügung. Wir beschreiben in einem Praxisbeispiel, welche Anforderungen diese Situation an MitarbeiterInnen und Führungskräfte stellt und zeigen anschließend Möglichkeiten auf, wie Führungskräfte im Übergang zwischen zwei Kulturen gezielt unterstützt werden können.

Kurz und prägnant definiert das dtv-Lexikon zum Begriff „Führung“:

1) siehe: Management; 2) Streitkräfte: Die oberste Führung liegt in der Hand der Regierung eines Landes; 3) Teil einer Maschine, das einem beweglichen Teil die Bahn und/oder die Lage seiner Bewegung vorschreibt.

Viele Führungskräfte, die wir im Kontext von Organisationsveränderungen und -entwicklungen kennen lernen, verstehen sich in ihrer Führungsaufgabe als „Teil einer Maschine“ (der Organisation), das den „beweglichen Teilen“ - den Menschen und Gruppen in der Organisation - die „Bahn und Lage ihrer Bewegung“ vorzuschreiben hat. Wenn ihre Organisation beginnt, sich zu verändern, erleben diese Führungskräfte erhebliche Verunsicherungen. Die ersten Schritte hin zu einem neuen Rollenverständnis bringen ein kaum aushaltbares Dilemma mit sich: Ihre Führungsaufgabe und ihre Verantwortung für die Zielerreichung sind mit dem Management und der Steuerung unplanbarer „chaotischer“ Prozesse zu verbinden.

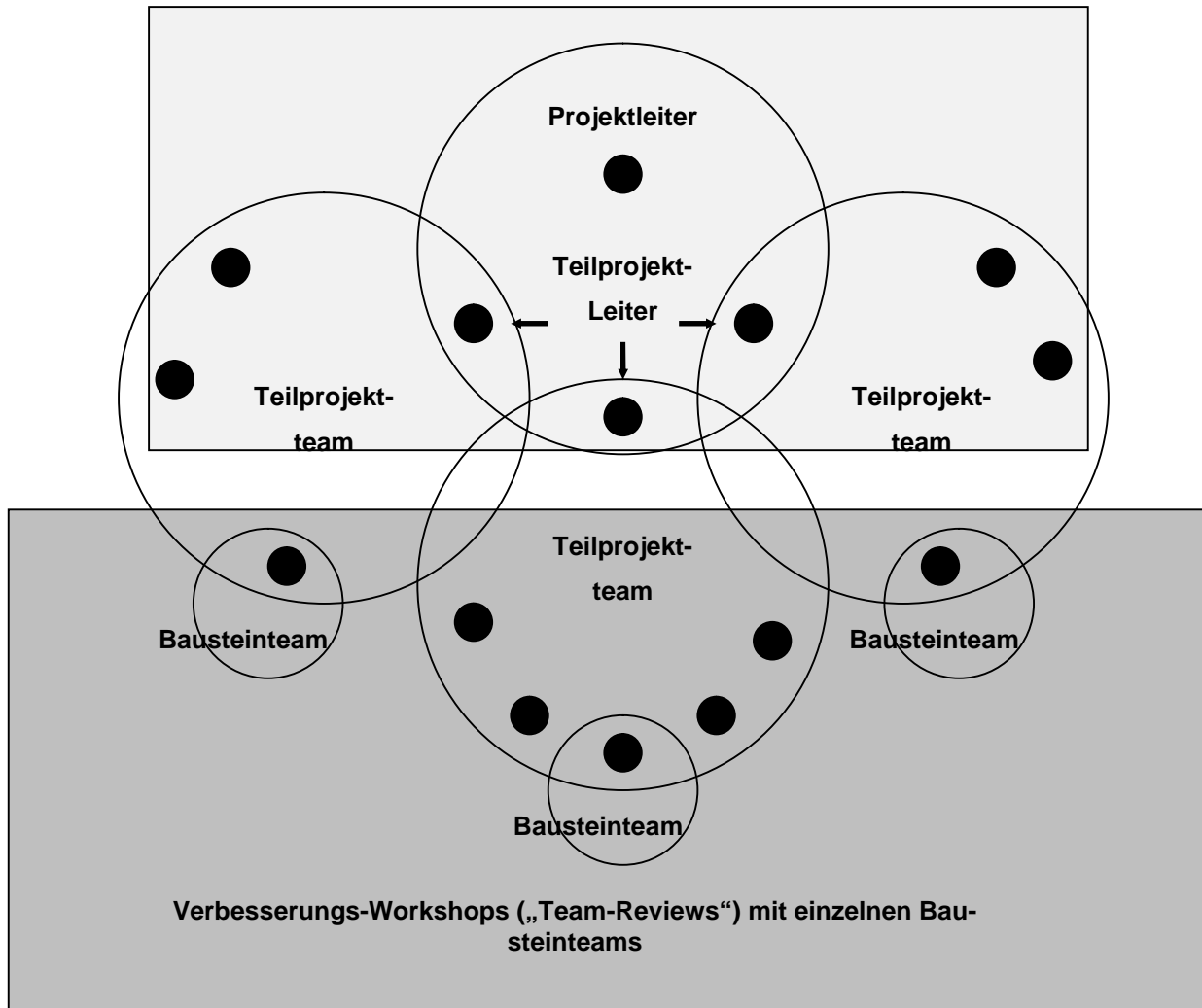
### **Ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis**

Der Forschungs- und Entwicklungsbereich eines großen Industrieunternehmens wird re-organisiert. Als neues Managementkonzept wird Projektmanagement zur Entwicklung innovativer Produkte eingeführt. In hierarchiefreien und bereichsübergreifenden Projektteams sollen diese Produkte bis zur Serienreife entwickelt werden.

Zur Bildung der Projektteams werden zunächst verschiedene Segmente der neuen Produkte in „Teilprojekte“ und diese wiederum in verschiedene „Bausteinprojekte“ aufgegliedert. Mitglieder der Projektteams sind - je nach dem zeitlichen Verlauf des Projekts in unterschiedlicher Gewichtung - Marketing-Fachleute, Einkäufer, Designer, Konstrukteure, Vertriebsleute, Controller, Ingenieure der Fertigungsbereiche und Vertreter aus Zulieferfirmen. Für die Koordination der Arbeit in den verschiedenen Projektteams und für den Abgleich der Arbeitsschritte untereinander werden auf unterschiedlichen Ebenen Projektleiter benannt. Das Gesamtprojekt wird von einem Gesamtprojektleiter koordiniert, den verschiedenen Teilprojekten sind Teilprojektleiter, den Bausteinprojekten Teamleiter beigelegt (siehe Grafik).

## Die Projektstruktur

**Gesamtworkshop der Projektleiter und Teilprojektleiter: Rückmeldung der Ergebnisse aus den Baustein-Teams mit Verbesserungsvorschlägen**



Ziele dieser neuen Organisationsform sind: Schnellere Reaktion auf Marktveränderungen durch die Verringerung von Reibungsverlusten der Linienhierarchie; unbürokratische, flexiblere Abstimmungsprozesse; Reduzierung der Entwicklungskosten und -zeiträume und verbesserte Abstimmungsprozesse mit Zulieferfirmen durch deren frühere Einbindung in den Entwicklungsprozeß der Produkte.

### **Das Projektssystem definiert Beratungsbedarf**

Die Gesamtprojektleitung stellt nach einiger Zeit fest, daß viele Aspekte der Zusammenarbeit in den Baustein-Teams verbesserungsbedürftig erscheinen. Externe Berater erhalten den Auftrag, mit diesen Teams Workshops zur Zwischenreflektion zu veranstalten, in deren Rahmen die bestehende Situation analysiert, Verbesserungspotential ermittelt, Veränderungen geplant und Absprachen über weiteren Unterstützungs- und Beratungsbedarf getroffen werden soll. Anschließend soll eine Rückmeldung und Verbesserungsempfehlungen an die Gesamt- und Teilprojektleitungen erfolgen.

Wesentliche Bestandteile des Beratungsauftrags sind: Den jeweiligen Baustein-Teams soll es absolut freigestellt werden, ob sie eine externe Beratung in Anspruch nehmen möchten oder nicht, da man keinerlei Druck auf die Teams ausüben wolle. Die Beratung soll aus den Budgets der Teams finanziert werden. Diese Rahmenbedingungen - getrennte Lernprozesse der Teilsysteme, kein eigens ausge-

wiesener „Lernetat“, keine organisationsinternen Absprachen mit den Teams über ihren „Lernbedarf“ - stellen sich zu Beginn und auch im Verlauf des Beratungsprozesses als Stolpersteine heraus.

### **Erste Schritte in ein „selbstorganisierendes System“**

Erste Zugangsschwierigkeiten ergeben sich, als die Berater versuchen, mit den verschiedenen Teamleitern Vorgespräche über den aus ihrer Sicht bestehenden Beratungsbedarf zu führen. Viele Teamleiter berichten vom Zeitdruck ihrer Teams, und daß es auf dieser Basis nicht möglich sei, einen Workshop durchzuführen. Weitere Hinderungsgründe sind aus ihrer Sicht:

- Die Kosten eines Workshops würden den Projektetat ungebührlich belasten - im Kostenvergleich stünde ihr Bausteinteam dann evtl. schlechter da als die anderen Teams.
- Sollte es bekannt werden, daß sie für sich und ihr Team externe Beratung und Unterstützung in Anspruch nehmen, würde dies in der Gesamt-Organisation als „Führungsschwäche“ ausgelegt. Dieses Risiko wolle man nicht eingehen.
- Man habe in der aktuellen, hektischen Projektphase nicht die Zeit, sich mit solchen Dingen zu befassen, die mit der eigentlichen Zielerreichung nicht unmittelbar in Zusammenhang stünden.
- Das Bewußtsein ihrer gemeinsamen Verantwortung für die Verbesserung der Zusammenarbeit sei in den Teams nicht sehr ausgeprägt. Es würde sicherlich nicht möglich sein, das Team von der Notwendigkeit eines Workshops zu überzeugen. Man könne solch einen Workshop aber als Teamleiter auch nicht „anordnen“, denn man sei den Projektmitarbeitern gegenüber nicht weisungsbefugt.

Mit einigen Teamleitern werden im Rahmen dieser Vorgespräche dennoch Absprachen über ein erstes Vorstellen der Berater in den Projektteams möglich. Während dieser Vorstellungstreffen beschließen einige Teams, im Lauf der nächsten Wochen einen Workshop zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit durchzuführen. Die Aussicht auf Verbesserungen und damit möglicherweise eine Entlastung vom empfundenen Dauerstreß spielt dabei eine große Rolle.

### **Erfahrungen mit der Durchführung der Workshops**

In zweitägigen Workshops wird zunächst gemeinsam eine Zwischenbilanz der Teamsituation und der Kooperationserfahrungen erarbeitet. Anschließend werden Verbesserungen geplant und Veränderungen verabredet. Wesentliche Ergebnisse der Zwischenbilanz sind folgende Problemsichten:



Projektteilnehmern nicht bekannten Personen besteht. Dies wiederum verhindert Offenheit und die unkomplizierte Benennung von auftretenden Arbeitsproblemen.

Beobachtbar werden: Zeitverzögerungen, Qualitätsprobleme, Korrosionserscheinungen durch mangelnde Identifikation mit dem „Projektteam“.

Auch die Teamleiter beklagen ihre fehlende Sanktionsmacht gegenüber fernbleibenden Projektteilnehmern. Außer häufigen Appellen, wie wichtig eine kontinuierliche Teilnahme sei, haben sie auf diese nach ihrer Einschätzung keinen Einfluß. Eine tiefergehende Analyse ergibt:

- Sie sind nicht gewohnt, „Störungen“ anzusprechen - zum Beispiel, wenn Teilnehmer erheblich später kommen, andere mitten in der Teamsitzung aufstehen und kommentarlos den Raum verlassen.
- Sie verstehen es nicht als ihre Aufgabe, mit dem Vorgesetzten aus der Linie über eine bessere Akzeptanz und Unterstützung ihres Projekts zu verhandeln. Als Grund wird die Angst vor Konflikten mit der Linienhierarchie genannt.
- Auch der Weg über den ihnen überstellten Teilprojektleiter, der diese Problematik mit dem Gesamtprojektleiter erörtern und organisationsbezogene Lösungen erarbeiten müßte, erscheint ihnen versperrt. Ein solches Vorgehen berge die Gefahr, als „inkompetent“ bewertet zu werden.

Die Teilnehmer der Workshops sind sich auch in diesem Punkt einig: Eine weitere, zentrale Ursache für ihre Probleme sei unzweifelhaft die organisatorische Matrix-Struktur. Um die Situation zu verbessern, müsse „von ganz oben“ etwas geschehen.

Eine dieser Hypothese entgegenstehende Beobachtung ist allerdings, daß in einigen Teams des Problem der unkontinuierlichen Teilnahme nicht auftritt, obwohl die Linienvorgesetzten der Teammitglieder zum Teil die gleichen sind, wie in den oben angeführten Teams. In diesen Teams hat eine gemeinsame „Startphase“ stattgefunden, in deren Rahmen funktionale Regeln verabredet wurden. Ein weiteres Kriterium für ihre gelingende Teamarbeit scheint zu sein, daß die Teamleiter über eine hohe fachliche und menschliche Autorität verfügen. Die „Chemie stimmt“, auch zwischen Projektleiter und den Linienvorgesetzten der Teilnehmer.

### **Ungeklärte Rolle der Teamleiter**

Die Rolle der Teamleiter erscheint in vielen Teams äußerst diffus. Diese äußern die Befürchtung, daß es in der Organisation als Schwäche gedeutet werden könne, die nach längerer Projektarbeit immer noch bestehenden, eigenen Rollenunsicherheiten offen anzusprechen. Viele Teamleiter haben ihre Aufgabe angetreten, ohne sich im Klaren darüber zu sein, was im Projekt ihre Leitungsaufgabe sein würde.

- Einige verstehen sich lediglich als „Sprecher“ des Teams nach außen, sehen es aber nicht als ihre Aufgabe an, in den Teams tragfähige Entscheidungen herbeizuführen. Es gebe doch im Projektteam keine Hierarchie, wird geäußert.
- Andere verstehen sich als „Koordinatoren“ der zu leistenden Arbeit, wobei sie ihre Koordinationsaufgaben einzig in der Vorbereitung und Einberufung von Teambesprechungen sehen. Sie sehen es nicht als Bestandteil ihrer Leitungsrolle an, Probleme in der Zusammenarbeit, in der Termineinhaltung oder bei auftretenden Qualitätsmängeln anzusprechen und aufzuzeigen.

Die Diffusität der eigenen Leitungsrolle führt dazu, daß im Projektteam sichtbar werdende Probleme nicht angesprochen, sondern „ausgesessen“ bzw. gegenüber der Gesamtprojektleitung und den Teilprojektleitern nicht offengelegt werden. Die notwendige Koordination zwischen Linien- und Projektororganisation, und zwischen den einzelnen Projektteams unterbleibt. Die Folge ist, daß alle Bausteinteam ihre individuellen Verfahren konstruieren, ihre Entscheidungsabläufe- und Informationsprozesse unterschiedlich handhaben und unterschiedliche Regelungen bezüglich der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten ihrer Teammitglieder entwickeln, bzw. sich „urwüchsig“ entwickeln lassen. Den meisten Projektteilnehmern ist nicht bekannt, durch welche Verfahren Entscheidungen im Gesamtprojekt zustandekommen, welche Rolle die Teams bei Projektentscheidungen spielen, welche Basisinformationen ihnen selbst und anderen im Vorfeld von Entscheidungen vorliegen müssen, und wie, durch wen und an wen Informationen über getroffene oder notwendig werdende Entscheidungen fließen sollten.

Die Dienstleister in der Linie oder in den Zulieferfirmen, die in der Regel mit mehreren Bausteinteams gleichzeitig kooperieren, reagieren irritiert. Viele Rückfragen werden gestellt, unterschiedliche Ansprechpartner in den Teams werden von Außenstehenden „ausgeguckt“, wichtige Informationen versanden. Führungskräfte in der Linie regieren durch „eigenmächtige“ Entscheidungen in die Arbeit der Baustein-Teams hinein. Einige Zulieferfirmen geraten durch die mangelnde interne Koordination zwischen den Teilprojekten in Zeitverzug. Dies alles produziert organisatorisches Chaos, Termindruck, Kostensteigerungen, ein permanent schlechtes Gewissen der Teamleiter und Teammitglieder und ein spürbar schlechtes Image des Gesamtprojekts intern und extern.

### **Das Projekt hat Erfolg!**

Trotz all dieser Probleme arbeitet das Projekt (noch?) erfolgreich! Doch wird die Befürchtung geäußert, daß sich ein noch stärkerer Motivationsverlust vieler Beteiligter und damit langfristig ein Scheitern der Projektorganisation im Unternehmen abzeichne, wenn es so weitergehe, wie bisher.

### **Veränderungsbedarf im System**

Die berichteten Probleme lassen eklatante Defizite in der Projektorganisation selbst, aber auch große Schwierigkeiten im Management des Übergangs zwischen zwei Kulturen erkennen. Versäumtes läßt sich meist nachholen und konstruktiv bearbeiten. Dies setzt voraus, daß das Gesamtsystem in der Lage ist, zu „lernen“. In der Arbeit mit den Baustein-Teams stellt sich jedoch heraus, daß eine Fülle kultureller Faktoren die notwendigen Lernprozesse zu verhindern scheinen:

- Die Organisation „setzt“ Projektmanagement als innovatives Organisationsmodell, ohne die dazu notwendigen Abstimmungs- und Klärungsprozesse zwischen Projekt- und Linienstruktur einzuplanen - ein komplexes, neues System wird nach Verfahrensweisen einer „Trivialmaschine“ (siehe Kasten) etabliert.

#### **Führung auf der Basis einer „systemischen“ Steuerungsphilosophie**

Die traditionelle, weit verbreitete Steuerungsphilosophie in Organisationen geht davon aus, daß sich Organisationen wie „triviale Maschinen“ steuern lassen (Foerster, H. von, 1993). Dies würde bedeuten, daß Führungskräfte durch einen bestimmten „Input“ bei den Mitarbeitern oder organisatorischen Einheiten in linearer Folge einen bestimmten „Output“ erzielen können.

Aus systemischer Betrachtung ist ein solch stringentes Ursache-Wirkungsgefüge dagegen innerhalb des sozio-technisch-kulturellen Systems „Organisation“ überhaupt nicht möglich. Jede Organisation ist ein vernetztes System mit einem komplexen Eigenleben, einer eigenen, kleinen „Weltordnung“, mit eigenen Gesetzen und geschriebenen und ungeschriebenen Regeln, die dazu führen, daß sich eigendynamische und selbst-organisierende Abläufe, Subsysteme usw. entwickeln. Alle Handlungen innerhalb eines komplexen Gesamtsystems sind also von vielen, miteinander vernetzten Einflüssen abhängig, was zur Folge hat, daß ein Versuch eines „Inputs“ keinesfalls linear eine bestimmte Wirkung erzeugen wird. Die „triviale“ Steuerungsphilosophie greift daher höchstens bei einfachen Aufgaben innerhalb von Systemen mit geringer Komplexität.

- Das Projektmanagement plant keine Zeit und kein Budget ein für Lernprozesse der Beteiligten, für die notwendigen Aufgabenerklärungen, Teambildung und -entwicklung, Zwischenreflexionen usw.
- Struktur- und kulturbedingte Konflikte und Reibungsverluste zwischen Projekt- und Linienorganisation werden übergangen und - sofern sie angesprochen werden - als Problem zwischen Projektteams, Projektleitern und Linienvorgesetzten „personalisiert“.
- In der Organisation dominiert ein angstbesetztes Klima, das dazu führt, daß die Rollenunsicherheiten aller Beteiligten tabuisiert werden und daher im Gesamtsystem nicht bearbeitet und geklärt werden können.
- Das Denken der Teamleiter und Teammitglieder ist trotz der gravierenden Veränderungen weiterhin von einem hierarchischen Organisationsmodell geprägt: Veränderungen und Verbesserungen werden „von oben“ erwartet, eigene Anstrengungen, Anregungen, eigenaktive Problembenennung und Problembearbeitung unterbleiben.
- Wegen befürchteter Sanktionen unterbleiben Informationen an das obere Management über Probleme im Projekt. Präzise Aufträge an diese hierarchische Ebene, zu bestimmten Aspekten tätig zu werden, Entscheidungen zu fällen, Problemlösungen zu erarbeiten, werden nicht gestellt.

- Macht wird als das einzige Mittel empfunden, in der Organisation Erfolg zu haben, etwas zu bewegen, die Projektinteressen „durchsetzen“ zu können. Die nichthierarchischen Leitungsfunktionen im Projekt werden als „ohnmächtig“ definiert.

### **Erarbeitete Klärungen und Verbesserungen**

Im Rahmen der Reflektionsworkshops werden mit den Teams einige Klärungen und Verbesserungen erarbeitet.

Die Rolle der Teamleiter wird gemeinsam herausgearbeitet: Sie sind Integratoren, Einfordernde und Problemaufzeiger auf der Ebene der Organisation, und Unterstützer, Ermöglicher, Kultivierer, Anreger, Förderer und Einfordernder auf der Ebene der Teams (siehe Kasten).

Aufgaben der Teamleiter im Projekt:

- Planung, Überwachung, Steuerung und Koordination der Arbeit im Projektteam
- Überprüfung und Planung der notwendigen zeitlichen, materiellen und personellen Ressourcen und Verhandlungen darüber mit der Projektleitung bzw. den Linienvorgesetzten der Teammitglieder
- Vernetzung und Koordination der Arbeit zwischen den verschiedenen Bausteinteam und Einbringen der Projektbelange und notwendiger Verbesserungsmaßnahmen in das Gesamtprojekt
- Auswahl der Projektmitglieder und Überprüfung und Veränderung der Teamzusammensetzung
- Klärung der Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten der Projektmitarbeiter
- Delegation von Arbeitsaufträgen an die Teammitglieder
- Einfordern von Arbeitsergebnissen, diese mit dem Team kommunizieren und überprüfen
- Ständigen Informationsfluß (Besprechungen, Dokumentationssysteme, informelle Information) gewährleisten
- Festlegung der Ablauforganisation: Handhabung von Steuerungssystemen für die Projektabwicklung und Entscheidungsabläufe
- Überprüfung der Termine, Kosten und Qualität sichern
- Führung der Teams durch fachliche und persönliche Autorität
- Förderung der Motivation und Eigenverantwortung der Teammitglieder
- Einberufung zu Teambesprechungen und Gewährleistung und Überprüfung ihrer effizienten Durchführung
- Auf der Ebene des Projektmanagements einfordern, daß die Kooperationskultur im Team durch Reflektionsschleifen überprüft und verändert werden kann
- Thematisierung von Konflikten und Unterstützung konstruktiver Konfliktbearbeitung teamintern und nach außen

Sie sehen hohen, eigenen Qualifizierungsbedarf in Bezug auf Teamführung, Moderation von Gruppenprozessen, Umgang mit Konflikten und Methoden und Techniken des Projektmanagements. Über entsprechende Qualifizierungsangebote soll im Rahmen der Rückmeldung an die Gesamtprojektleitung und die Teilprojektleiter verhandelt werden.

Überraschend für die Teams ist die Erkenntnis, daß dieses neue Managementkonzept von Ihnen fordert, eigenaktiv und offensiv ihre eigenen Arbeitsbedingungen mitzugestalten - im Unterschied zur Abwicklung ihrer Regelaufgaben in der klar strukturierten Linienhierarchie. Das hohe Ausmaß an Mitverantwortung für den eigenen Arbeits- und Lernprozeß war ihnen bisher nicht bewußt.

Als aktuell notwendige Verbesserungen vereinbaren die Teams Strukturmodelle, Arbeits- und Gesprächsregeln für ihre Besprechungen. Sie arbeiten heraus, welche Abstimmungen mit den Linienvorgesetzten erfolgen müssen, um eine möglichst kontinuierliche Teilnahme der Projektmitglieder an den Besprechungen zu ermöglichen. Die Teamzusammensetzung selbst wird überprüft und dem aktuellen Projektstand angepaßt. Geplant und verabredet wird eine Rückmeldung aller Workshop-Ergebnisse an die Gesamt- und Teilprojektleitungen, die auf der Gesamtprojektebene Verbesserungen der Projektorganisation initiieren sollen.

## **Möglichkeiten und Grenzen von „Team-Reviews“**

Eine zweite „Reflektionsschleife“ mit den Teams einige Monate später ergibt: Die teaminterne Arbeitssituation hat sich erheblich verbessert. Das eigene Aufgabenspektrum, die Kompetenzen und Zuständigkeiten aller Beteiligten erscheinen geklärt. Die Teamsitzungen laufen strukturierter ab, z.T. mit rolleierender Moderation. Dadurch, daß in den Workshops Konflikte, persönliche Ängste und Unsicherheiten thematisiert werden konnten, ist das Arbeitsklima entspannter und offener. Die inneren Belastungen im Umgang mit diffusen oder widersprüchlich erlebten Anforderungen zwischen Projekt- und Linienorganisation haben sich verringert. „Man erträgt das Chaos jetzt gelassener“, heißt es jetzt.

Auffällig erscheint jedoch, daß die „Lernerfahrungen“ zwischen den einzelnen Bausteinteams kaum ausgetauscht wurden. Ein Voneinander-Lernen wäre zum Beispiel dahingehend möglich gewesen, die individuell sehr unterschiedlichen Vereinbarungen und Erfahrungen mit Zulieferfirmen zwischen den Bausteinteams zu kommunizieren, um auf dieser Basis Informations- und Entscheidungsabläufe für die „Projektdienstleister“ transparenter und einheitlicher zu gestalten.

Die Empfehlungen aus den Bausteinteams haben dazu geführt, daß eine Arbeitsgruppe beauftragt wurde, die Rolle der verschiedenen Leitungsfunktionen im Projekt und die Abgrenzung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen zwischen Linien- und Projektorganisation schriftlich zu definieren. Diese Papiere sind in den meisten Teams nicht bekannt, sie erfahren davon über die externen Berater. Es wird geäußert, nicht zu wissen, wie diese Papiere von den Linienvorgesetzten angenommen und welche Bedeutung ihnen beigemessen werde.

Eine intensive Schulung für die Teamleiter hat nicht stattgefunden, stattdessen wurde ein kurzer „Crash-Kurs“ angeboten, der nach Aussagen der Teilnehmer nicht ausreichte, um sich den Leitungsaufgaben und -anforderungen im Projekt gewachsen zu fühlen. Viele Teamleiter thematisieren immer noch ihre mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten und ihre „Machtlosigkeit“ gegenüber der Linienhierarchie. Man werde von der obersten Leitung, die Unmögliches verlange, gleichzeitig aber nicht die notwendigen strukturellen Voraussetzungen und Unterstützungssysteme schaffe, im Stich gelassen.

Insgesamt wird in den Teams Enttäuschung darüber geäußert, daß sich durch die erste Workshop-Serie im Projekt weniger verändert und verbessert habe, als man erhofft habe. In dieser zweiten Workshop-Serie geht die Teilnahme sichtbar zurück. „Das kostet nur unsere ohnehin knappe Zeit und bringt ja doch nicht viel“, ist ein häufiges Argument.

## **Berater als Instandhaltungsmechaniker**

Schon in Vorgesprächen mit der Gesamtprojektleitung hat sich herausgestellt, daß es den Veränderungsmanagern im Unternehmen in erster Linie um die pragmatische „Beseitigung von Störungen“ in der Arbeit der Bausteinteams ging. Diese „Störungen“ erweisen sich im Verlauf der Arbeit als Symptome, deren Ursachen in der Einführung und dem Management des Gesamtprojekts und in der Führungs- und Führungskultur des Gesamtunternehmens zu liegen scheinen. Im Rahmen intensiver Gespräche mit der Gesamtprojektleitung äußert diese, daß ein umfassenderer Organisationsentwicklungsprozess nicht initiiert werden solle und aus der Projektstruktur heraus auch nicht eingeleitet werden könne. Auch seien auf der Ebene der Gesamtorganisation schon Re-Organisationsfachleute am Werk. Die Berater erleben ein „Spiegelungsphänomen“ zwischen Beratungsauftrag- und Projektsituation. Es wird eine getrennte Beratung eines organisatorischen Teilsystems gewünscht, ohne Aktivitäten zu dessen Vernetzung mit anderen Teilsystemen einzuplanen. Die Zuständigkeit für umfassendere Veränderungen wird bei „denen da oben“ gesehen. Rückmeldungen an das Unternehmensmanagement über notwendige Verbesserungen im Gesamtsystem unterbleiben.

Die gewünschte Rolle der Berater ähnelt in diesem Zusammenhang der eines Mechanikers, der einen Teil einer Maschine so zu reparieren hat, daß die Gesamtmaschine wieder funktioniert. Sie erleben Aspekte der Führungskultur: Menschen und Gruppen in der Organisation werden trotz Einführung eines neuen, prozessorientierten, auf Selbststeuerung basierenden Managementkonzepts als „Teile einer Maschine“ behandelt und nicht als Bestandteile eines komplexen, vernetzten Systems. Die Berater befinden sich hier - ähnlich ihrer Klientel - in einem Dilemma: „Wasch mir den Pelz, aber mach' mich nicht naß“.

Deutlich stellt sich im Rahmen der Baustein-Workshops heraus, daß in der Organisation zwar partiell gelernt wird, daß aber der Gesamtorganisation das Lernen eher schwer zu fallen scheint.



## Was würde „Lernen“ für diese Organisation bedeuten?

Organisationslernen wird nicht dadurch gewährleistet, daß eine Summe von Einzelpersonen lernt. „Im Gegensatz zur individuellen Rationalität geht es hier um kollektive Rationalität und einen kollektiven Bezugsrahmen. Damit stehen nicht individuelle Motive, Bedürfnisse oder Werthaltungen im Vordergrund, sondern überpersönliche Erfahrungswelten, kollektiv verbindliche Entscheidungsverfahren, eine normative Ordnung, die eine Einigung in Mehrheitsentscheidungen herbeiführt“ (Probst/Büchel, 1994,18). Organisationslernen setzt damit eine gemeinsam geteilte Wirklichkeitssicht voraus, die entsprechend den sich verändernden Anforderungen und Bedingungen angepaßt und verändert wird (siehe Kasten).

### Ein System kann nur sehen, was es sehen kann...

Organisationen sind in sich geschlossene, komplexe „Systeme“. Die systemische Sichtweise geht davon aus, daß Systeme jeweils nur über begrenzte Wahrnehmungsmöglichkeiten verfügen, die von dem geprägt sind, wofür diese Systeme „ein Organ“ entwickelt haben.

„Das Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung geht von diesem Grundsachverhalt aus: Jedes System sieht das, was es auf Grund seiner Eigenheiten sehen kann. Beobachte ich nun den Beobachter unter der Frage, worauf schaut er, mit Hilfe welcher Unterscheidungen erzeugt er seine handlungsleitenden Informationen, wie erklärt er sich seine Realität, dann kann ich mich auch fragen: Was sieht er damit nicht? Wo liegen seine spezifischen, blinden Flecke? Welche Optionen sind durch die Verwendungen gerade dieser Unterscheidungen und Erklärungsmuster gegeben, welche sind eben dadurch versperrt? Wie ist die Art, wie man Probleme sieht und definiert, an der Erzeugung und Perpetuierung eben dieser Probleme beteiligt?“ (Wimmer, R., 1992; 91)

„Ein System kann nur sehen, was es sehen kann. Ein System kann nicht sehen, was es nicht sehen kann. Ein System kann nicht sehen, daß es nicht sehen kann, was es nicht sehen kann.“

Den Beobachtungen der Organisationsmitglieder liegen eigene „Erklärungsmuster“ - Wirklichkeitskonstruktionen - zugrunde, die prägend auf eigene und - in der Folge - fremde Verhaltensweisen einwirken. Diese Verhaltensweisen ziehen wiederum zu den vorherigen Erklärungsmustern passende Beobachtungen und eigene Reaktionen nach sich. Erst veränderte Sichtweisen ermöglichen daher eine Veränderung und Erweiterung des bisher möglichen Verhaltensrepertoires. Voraussetzung ist, daß die individuellen „Wirklichkeitskonstruktionen“ der Organisationsmitglieder oder der organisatorischen Subsysteme veröffentlicht und dadurch in kollektive Aushandlungsprozesse eingebracht werden können. Dies könnte zum Beispiel im Rahmen von gemeinsamen Workshops zwischen den Projektleitungen und den Führungskräften aus der Linienhierarchie geschehen.

Aus der Sicht der Projektteilnehmer könnte eine Offenlegung ihrer Sichtweise die Darstellung des erlebten Dilemmas beinhalten: Hier wurde eine Organisationsstruktur etabliert, die einerseits auf den propagierten Prinzipien der Selbststeuerung und kooperativen Führung basiert, aber andererseits - aus dem tatsächlichen Erleben heraus - weiterhin hierarchische Macht- und Einflußfaktoren notwendig erscheinen läßt. Dieses Dilemma zieht Ohnmachts- und Agressionsgefühle nach sich und führt dazu, „Agressoren“ im Umfeld identifizieren zu wollen, an die diese Gefühle adressiert werden können.

Die Kollegen und Vorgesetzten aus der Linie würden evtl. davon berichten, daß mit der Bildung von Projektteams und der Benennung von Projektleitern Unsicherheiten über die eigene Rolle im bestehenden, hierarchischen Gefüge eingetreten sind. Auch dies ist mit Ohnmachtsgefühlen verbunden und mit dem Bestreben, zumindest die eigene Entscheidungsmacht über Personalressourcen sicherstellen zu wollen.

Es könnte deutlich werden, daß beide Systeme große Unsicherheiten verspüren, wie sie ohne die bisherigen Machtmittel die Ressourcen ihres Fachgebiets sichern und ihre Aufgaben bewältigen können. Neue, der Situation angemessene Sichtweisen wären evtl.: Für die Führungskräfte beider Systeme ist es beunruhigend, nicht mehr alles im Griff zu haben. Es ist nicht mehr alles „von oben“ regelbar, sondern das Erleben von Chaos und Paradoxien erweist sich als neue Normalität. Alle Beteiligten erleben einen scheinbar unauflösbaren Widerspruch: Zwei Organisations- und Managementkulturen sollen miteinander gekoppelt werden, ohne daß bereits neue, übergreifende Regeln und Verfahrensweisen existieren. Die auftretenden Konfliktsituationen sind nicht mit der Suche nach Schuldigen lösbar, sondern vermutlich in der Phase des organisatorischen Umbruchs „normal“. Von beiden Systemen wird daher die aktuelle, selbstorganisierte Bewältigung von Unsicherheit und situativ auftretenden Konfliktsituationen erwartet.

Ein solcher Austausch könnte ein erweitertes Verhaltensrepertoire und veränderte Handlungsstrategien ermöglichen, z.B.: Maßnahmen zur permanenten, wechselseitigen Rollenklärung, mehr übergreifende Kommunikation zwischen beiden Systemen in institutionalisierten Austauschbeziehungen; ge-

meinsame Qualifizierungsprozesse für die Führungskräfte beider Systeme; die Erarbeitung von Verfahrensweisen für Verhandlungen um knappe Personalressourcen; die Verabredung, Konflikte und organisatorische Mängel als Lernchance zu betrachten und nicht als Schwächen oder Versagen „der da drüben“/„der da oben“ zu ahnden.

### **Bedingungen für Organisationslernen**

Um vom Individuallernen zum Organisationslernen zu kommen, müssen einige „Transformationsbedingungen“ - Kommunikation, Transparenz und Integration (vgl Probst/Büchel) - gegeben sein:

- Ohne *Kommunikation* kann kein Wissen verfügbar gemacht werden und können keine Aushandlungsprozesse stattfinden.
- Lernen würde in der oben dargestellten Organisation bedeuten, kontinuierliche Kommunikations- und Feedback-Prozesse zwischen den verschiedenen Projektebenen und zwischen der Projektorganisation und ihren jeweiligen Umwelten zu institutionalisieren. Offene Kommunikation benötigt Vertrauen. Voraussetzung ist, daß die Offenlegung von „Schwachstellen“ nicht als Problem, sondern als wertvoll für gemeinsame Lernprozesse angesehen werden. Dazu bedarf es unternehmenskultureller Signale: Das „obere Management“ und Führungskräfte in lernenden Organisationen benötigen ein Sensorium dafür, was es bedeutet, „sich beobachten zu lassen“. Das unbefangene Eingeständnis noch bestehender Unwägbarkeiten und Unsicherheiten, das Einfordern auch kritischer Rückmeldungen „von unten“ und ein unverkrampfter Umgang mit auftretenden Konflikten führen dazu, daß Lernbedarf und Lernprozesse auf allen organisatorischen Ebenen reflektiert und thematisiert werden können.
- *Transparenz* ist notwendig, um den Verlauf und die Ergebnisse von Kommunikationsprozessen allen Organisationsmitgliedern in öffentlicher Form zugänglich zu machen. Diese könnte in der Organisation durch einen verbesserten Kommunikationsfluß zwischen den verschiedenen Teilsystemen hergestellt werden. Aber auch hier zeigt sich die Notwendigkeit einer besseren und schnelleren Information für das obere Management über die auftretenden Reibungsverluste, Irritationen, Verbesserungs- und Unterstützungsbedarfe im Projekt. Um Transparenz zu gewährleisten, werden darüber hinaus „materielle Speichermedien“ benötigt - sowohl für kognitive Wissensbestände als auch für „symbolische Werte“. Die Erstellung von Speichermedien für symbolische Werte könnte zum Beispiel durch eine Veränderung der bestehenden Beurteilungsverfahren und -zuständigkeiten (Anerkennung der Projektarbeit), aber auch durch die Bereitstellung eigener Etats für Lernen und Teamentwicklung (Wertschätzung von Lernprozessen) geschehen.
- Eine stärkere *Integration* der „kollektiven Aushandlungsprozesse und der Handlungen der Individuen und Teilsysteme in das Ganze“ bestünde in der Realisierung der als notwendig erkannten Verbesserungen zwischen Projekt- und Linienorganisation und einer Überprüfung ihrer Umsetzung. Weitere Schritte zur Integration könnten in der Definition und Konkretisierung der wechselseitigen Kunden- Dienstleistungsbeziehungen zwischen Projekt, Linie und Zulieferern, sowie zwischen Projektmitarbeitern und Projektleitungen bestehen. Integration würde auch durch die Einrichtung einer Koordinations- oder Steuergruppe zwischen Projekt- und Linienorganisation (zur Erarbeitung von übergreifenden Regelungen und Verfahrensweisen) gefördert.

### **Wie lernt eine Organisation „Lernen“?**

Neben Anpassungslernen und Veränderungslernen stellt das „Lernen des Lernens“ - Prozesslernen - die höchste Stufe eines organisationalen Lernprozesses dar. Die Lernfähigkeit der Organisation insgesamt wird durch eine kontinuierliche Reflektion der Lernerfahrungen verbessert. Voraussetzung für Prozesslernen ist die Bewußtwerdung von Wahrnehmungsgewohnheiten, Sicht- und Verhaltensweisen und der diesen zugrundeliegenden „Muster“. Erst dann werden tiefgehende Veränderungen möglich.

- Ein beobachtbares Muster der Organisation liegt in der Einführung von Innovationen, ohne ein angemessenes zeitliches und finanzielles Budget einzuplanen. Ein neuer, dieses Muster verändernder Wert wäre: Menschen und Gruppen benötigen im Verlauf von Innovationsprozessen Zeit für Lern- und Entwicklungsprozesse. Die dafür aufgebrauchten zeitlichen und finanziellen Investitionen sind ebenso wichtig wie technische Investitionen, denn sie zahlen sich auf die Dauer aus.

- Ein weiteres Muster: Konflikte und Reibungsverluste zwischen den organisatorischen Einheiten werden als Abweichungen von der organisatorischen Norm betrachtet und daher nicht angesprochen, sondern ins informelle System ( auf die Ebene einzelner Personen) verlagert. Ein neuer Wert könnte darin bestehen, die auftretenden Konflikte als strukturbedingt anzusehen und als wichtige Hinweise für die Weiterentwicklung der Organisation zu verstehen.
- Ein hierarchisches Denkmuster im Kopf vieler Beteiligter führt dazu, „Schuldige“ (sich selbst, aber auch andere Beteiligte) für die Schwierigkeiten im Projekt identifizieren zu wollen. Die Folge ist, daß die eigenen Gestaltungsspielräume nicht gesehen und genutzt werden. Eine Veränderung dieses Musters würde dazu führen, Versäumnisse und Schwachstellen in einem Innovationsprozess als normal und unvermeidbar - sowohl bei Organisationen, als auch bei Personen - zu betrachten. Zwei daraus abgeleitete, neue Regeln: 1.) Werden Fehler erkannt, hat nicht die Suche nach Schuldigen, sondern die Suche nach Lösungen und Verbesserungen Vorrang. 2.) Unbequemes Führungsverhalten von unten nach oben dient der Aufdeckung von Schwachstellen und ist Ausgangspunkt für deren konstruktive Bearbeitung.

### **Perspektiven**

Wir leiten aus dem oben angeführten Beispiel drei Thesen über „Führungslernen in der lernenden Organisation“ ab:

- Eine der bedeutendsten Herausforderungen für Führungskräfte in lernenden Systemen stellt wohl die Anforderung dar, mit der sich hier ergebenden „neuen Normalität“ permanenter Uneindeutigkeiten und Widersprüche umgehen und leben zu lernen. In vielen Organisationen werden zum Beispiel innovative Managementkonzepte mithilfe traditioneller Führungskulturen eingeführt - ein innerer Widerspruch.. Dieser Widerspruch wird erst handhabbar, wenn Führungskräfte den Mythos aufgeben, daß es - wie bisher angenommen - eindeutige, überschaubare und planbare Entwicklungsprozesse in ihrem Unternehmen geben könne. Ihre eigenen Lernprozesse können durch Signale und das „vorleben neuer Werte“ aus dem oberen Management wesentlich unterstützt werden. Das entsprechende „Führungslernen“ kann durch Signale aus dem oberen Management wesentlich unterstützt werden.
- Lernprozesse sind immer mit Unsicherheiten verbunden. Neue Spielregeln, Verfahrensweisen und Rollenklärungen können nur erarbeitet werden, wenn diese Unsicherheiten und die erlebten Widersprüche in der Organisation veröffentlicht und angstfrei thematisiert werden können (vgl. Schmidt, J., 1993)
- Lernprozesse sind ohne „Fehler“ nicht denkbar. Wer laufen lernen will, muß fallen dürfen. Reibungsverluste, Konflikte, Qualifikationsdefizite, Rollenunsicherheiten und Umsetzungsmängel sind in lernenden Organisationen die Regel, dass alles auf Anhieb gelingt, ist die Ausnahme. Die Lernprozesse von Führungskräften können durch eine Kultur des „Lernens aus Fehlern“ wesentlich unterstützt werden. Bemerkenswert erscheint uns, daß dies auch die von MitarbeiterInnen und Führungskräften in Umstrukturierungsprozessen oft kritisierten „Versäumnisse“ des oberen Managements anbetrifft. Auch für diese Führungsebene gilt: Das „Maschinenmodell“ - alles im Griff haben - kann nicht mehr vorausgesetzt und als selbstverständlich eingefordert werden. Wohl aber das beispielhafte „Vorleben“ der angestrebten, neuen Kultur.

### **Literaturhinweise**

1. Foerster, H. von (1993): „Wissen und Gewissen“; Frankfurt.
2. Probst, G./Büchel, B.(1994): „Organisationales Lernen - Wettbewerbsvorteil der Zukunft“; Wiesbaden.
3. Schmidt, J. (1993): „Die sanfte Organisationsrevolution - Von der Hierarchie zu selbststeuernden Systemen“; Frankfurt/New York
4. Wimmer, R. (1992): „Der Systemische Ansatz - mehr als eine Modeerscheinung?“ zur professionellen Orientierung von internen Experten für Organisations- und Personalentwicklung in: Schmitz, C. et. Al. (Hg): „Managerie - 1.Jahrbuch: Systemisches Denken und Handeln im Management“; Heidelberg