

Wenn dem Erfolg der Mißerfolg folgt

Erfolgreiche Strukturen aus vergangenen Tagen hemmen den Wandel

STEFAN KÜHL

BERLIN. Organisationslernen und Steigerung der Innovationsfähigkeit stehen ganz oben auf der Agenda des Managements zahlreicher Unternehmen: Viele Führungskräfte, die begierig die neuen Bücher über die lernende Organisation verschlingen und Berater in ihre Betriebe holen, um Wandlungsprozesse zu begleiten, gehen davon aus, daß ein Unternehmen, das erfolgreich lernt und erfolgreich einen Organisationswandel absolviert, für die Zukunft gerüstet ist.

Leider ist häufig genau das Gegenteil der Fall: Erfolgreiches Organisationslernen und erfolgreicher Wandel mögen in der Gegenwart helfen, für die Zukunft sind sie eher eine schwere organisatorische Hypothek. Es gibt kaum letztlich etwas Problematischeres für die Zukunft eines Unternehmens, als beim Lernen und beim Wandel zu erfolgreich zu sein.

Man braucht sich nur die von den ehemaligen McKinsey-Mitarbeitern Tom Peters und Robert Waterman gepriesenen „exzellenten Unternehmen“ anzuschauen. Unternehmen, die 1982 noch zu den bestgeführten Unternehmen der Vereinigten Staaten gezählt wurden, hatten nur wenige Jahre später mit massiven Problemen zu kämpfen.

Wenn die damaligen deutschen Direktoren von McKinsey, Helmut Hagemann und Herbert Henzler, im Vorwort zur deutschen Auflage von „In Search of Excellence“ besonders Daimler-Benz und Siemens zu den „exzellent“ geführten Unternehmen zählen, könnte man das gesamte Untersuchungsdesign von McKinsey in Frage stellen. Wahrscheinlicher ist jedoch, daß gerade die Tatsache, daß Daimler-Benz und Siemens „exzellent“ geführt wurden – oder, besser, sich als „exzellent“ geführt verstanden –, zu den Schwierigkeiten dieser Unternehmen beigetragen hatte.

Woran liegt der plötzliche Mißerfolg von Unternehmen, die doch sonst so erfolgreich gelernt und sich gewandelt haben? Der Grund für den Mißerfolg, so die paradox klingende Vermutung, liegt im Erfolg.

Erfolg im Lernen und Erfolg im Verändern führt dazu, daß die durch den Erfolg positiv sanktionierten Strukturen festgeschrieben, auf Dauer gestellt werden. Ein einfaches Beispiel illustriert diese Entwicklung. Ein Schüler, der für eine Abhandlung eine Eins plus und ein dickes Lob von der Lehrerin erhält, behält wahrscheinlich die Argumentationslinie dieser Abhandlung im Kopf. Eine Betriebswirtin, die aufgrund der Beherrschung eines Controlling-systems einen wichtigen Karriereschritt im Unternehmen gemacht hat, wird wahrscheinlich auch künftig Erfolg und die Beherrschung dieses Controlling-systems miteinander in Verbindung bringen.

Aufgrund des Erfolges haben aber sowohl der Schüler als auch die Betriebswirtin massive Schwierigkeiten, wenn die Argumenta-

tionslinie der Abhandlung oder das Controlling-system irgendwann nicht mehr gefragt sind. Durch Erfolg festgeschriebene Strukturen werden zum Hindernis. Genauso kann es Unternehmen gehen: Ein erfolgreich eingeführtes, hochautomatisiertes Lagerhaltungssystem, das von allen Zulieferern und Konkurrenten bewundert wird und in einer Fachzeitung als innovativ bezeichnet wurde, kann nur schwer abgeschafft werden, wenn plötzlich eine flexiblere, kostengünstigere Form der Lagerhaltung gefragt ist. Ein Unternehmen, das dafür gepriesen wird, wie schnell es einen bestimmten Markt erobert hat, wird Schwierigkeiten haben, diesen Markt wieder aufzugeben.

Organisationen stehen vor einem grundlegenden Dilemma im Wandlungsprozeß: Gerade die Bewältigung einer Krise erschwert die Bewältigung der nächsten (vergleiche Vollmer 1996). Gerade die erfolgreiche Gestaltung eines Wandlungsprozesses verkompliziert zukünftige Veränderungsprozesse. Gerade das erfolgreiche

gemeinschaftliche Lernen eines bestimmten Produktionsprozesses behindert dessen späteres Verlernen.

Der Erfolg in der Bewältigung einer Krise, in der Veränderung einer Organisation und im kollektiven Erlernen kann zur Katastrophe führen, wenn das angeeignete Wissen irgendwann nicht mehr brauchbar ist. Die umfangreiche Institutionalisierung von Wissensstrukturen und der möglichst differenzierte Zugriff auf früher aufgenommenes Wissen mögen auf den ersten Blick sicherlich eine Effektivitätssteigerung und einen Lernerfolg darstellen. Die Innovationsfähigkeit der so institutionalisierten Organisation wird jedoch erschwert.

Zynisch eingestellte Zeitgenossen könnten jetzt so weit gehen und Unternehmen, die es sich leisten können, zum erfolgreichen Lernen und vergeblichen Wandel

raten. Erfolgloses Lernen und vergebliches Wandeln mögen zwar im Moment frustrierend sein, aber wenigstens würden keine Strukturen festgeschrieben werden, die später nur noch schwer zu lösen sind. Das Unternehmen bliebe durch den Mißerfolg sehr offen für Veränderungsanforderungen. Da es jedoch nur wenigen Unternehmen so gut geht, daß sie den Mißerfolg im Lern- und Wandlungsprozeß zum Programm machen können, bleibt den meisten Unternehmen nur die Möglichkeit, sich auf das Dilemma einzulassen: sich erfolgreich zu wandeln und erfolgreich zu lernen, wohl wissend, daß neue Strukturen und das neue Wissen irgendwann die Hemmschuhe für neue Lern- und Wandlungsprozesse sein werden.

Literatur: Vollmer, H. (1996): Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur soziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. In: Soziale Welt, Jg. 47, 1996, S. 315–343.

Dr. Stefan Kühl ist Unternehmensberater bei dem Beratungsunternehmen Gitta in Berlin.

Blick durch die Wirtschaft, 20. 8. 1997