

Ein noch nicht geschlossener Bezugsrahmen.

Zu Chancen und Grenzen eines Change-Managements moderner Organisationen.

Aufklärung - Erziehung

Bereits am Anfang meiner Überlegungen wurde mir deutlich, dass ich einerseits schnellen Rat, der marktschreierisch das Heil verspricht verpöne, aber andererseits selbst in die Rolle des Ratgebers gerate, wenn ich nicht nur bei akademischer Kritik stehen bleiben, sondern auch Hinweise auf eine Praxis geben will.

Pädagogik ist sicher, vielleicht mehr als andere Wissenschaften, aufgerufen zu helfen, Werkzeuge an die Hand zu geben. Es ist mir unmöglich, diese Form der Ethik außer acht zu lassen, aufklärerisch und zugleich erzieherisch zu argumentieren. Jede Gesellschaftswissenschaft ist direkt aufgefordert, auf Handeln zu verweisen, dabei auch die Grenzen und Gefahren eines Handelns zu benennen.

Erziehung unterscheidet sich letztlich von anderer gesellschaftlicher Kommunikation darin, dass sie die Kommunikation dieser Unterscheidung selber zum Gegenstand ihrer Äußerungen hat. Und schon läuft sie Gefahr, sich selber zu überschätzen und "oberlehrermäßig" jeden Sachverhalt nicht nur für pädagogisch zugänglich, sondern auch für belehrbar - nämlich auf das in ihm enthaltene Nichtwissen und auf Möglichkeiten des Besserwissens hin belehrbar - zu halten. Doch recht verstanden ist ihr auch das Wissen um Grenzen erzieherischer Wirkung innewohnend. Auch sogenannte Intellektuelle neigen dazu, ihre Erfahrungen im Erziehungssystem unzulässig zu verallgemeinern und die Gesellschaft insgesamt für "aufklärbar" zu halten. Ich halte das in der Form "soziologische Aufklärung" für eine Möglichkeit, als die Möglichkeit Handlungsfelder für den Einzelnen aufzudecken und Handlungen zu fordern, ohne damit vollständige Lösungen anbieten zu wollen.

Beratung Betroffener

Im Gefolge einer alltäglichen und für viele schmerzlichen Erfahrung, dass nämlich individuelle Lebensplanung unterminiert wird, weil gesellschaftliche, ökonomische und politische Normen und Ziele ihren stabilen und richtungweisenden Charakter zu verlieren scheinen, haben einfache Rezepte hohe Konjunktur. Das selbstsichere und Vertrauen heischende „*Man nehme ...* „ begegnet uns, wird uns anempfohlen in all unseren Rollen als Individuum, als Bürger, als in einer Organisation Arbeitender, als Verantwortlicher für Mitarbeiter. Uns geht es so wie allen anderen Stakeholder eines Unternehmens sowie dem zur Herrschaft verpflichteten Politiker. Es scheint wie beim Hase und Igel zu sein: Der Igel Berater ist scheinbar immer schon da - will es zumindest glauben machen.

Daß sich dennoch Erfolge nur sehr spärlich einstellen, muß nachdenklich stimmen und dazu auffordern, ein Licht auf den Wert bekannter und verbreiteter Rezepte werfen. Das kann ein hilfreiches Unterfangen werden, solche Rezepte zu beleuchten. Immer werden wir recht verstanden auf unseren sozialen Kontext verwiesen, zurückgeworfen. Da mag es hilfreich sein, das Handeln hinter der Folie des Sozialen zu betrachten.

Jedermann kann heute sehen, wie für den Einzelnen sich ohne Vorwarnung aufeinander folgend Unsicherheit oder doch zumindest überraschend schnell der Wandel seines Arbeitsplatzes einstellt; dann folgt infragestellen räumlicher und familiärer Beziehungen und damit verbunden der Verlust oder der rapide inhaltliche Wandel sozialer Beziehungen. Lebenserfahrung verliert an Bedeutung. Der Mensch unserer Gesellschaft muß erkennen, daß Veränderung seiner Umwelt mit hoher Geschwindigkeit auf ihn zukommt. Er muss Bereitschaft entwickeln, aus seiner gegenwärtigen Situation abzuspringen und dann sofort aufzuspringen auf den „Zug der Zeit“. Was verliert man dort wirklich?

Zugleich beobachten wir bei den Akteuren gesellschaftlicher Herrschaft die verunsichernde Erkenntnis, dass sie ihre Absichten und Planungen immer weniger erfolgreich durchsetzen, gar verfolgen können, sie vielmehr ihre grundlegenden Ziele und Normen infragestellen müssen und es auch tatsächlich mit Hilfe von Kompromissen tun. Ein wachsender gesellschaftlicher und politischer Druck läßt zunächst Politiker, dann Geschäftemacher und schließlich auch Wissenschaftler in kurzatmiger Manier Antworten suchen, dann Schlagworte finden, um diese schließlich häufig wie Heilsbotschaften zu präsentieren. Berater, Sachverständigenräte haben Hochkonjunktur.

Ich konstatiere eine wirkliche, allgemeine und auch so wahrgenommene Betroffenheit sowohl von individueller Veränderung, bzw. dem Zwang dazu, als auch den sozialen Wandel. Und das ist ein Wandel neuer Art, denn er hält sich nicht mehr an Staats-, Ressort- oder Institutsgrenzen oder vergleichbar offenkundige Machtgrenzen.

Mir ist all das Anlass, zu den Möglichkeiten der Lenkung und Steuerung solchen Wandels auf variiierenden Ebenen, auch und gerade in ihrer Beziehung zueinander, mit Blick auf ausgewählte Bereiche der Gesellschaft Stellung zu nehmen. Dabei will ich mich vorzugsweise mit der u.E. entscheidenden Lebenswirklichkeit der Menschen in der modernen Gesellschaft, das heißt mit Struktur und Handeln in Betrieben und Organisationen beschäftigen.

Gegenstand der Betriebspädagogik

Die Betriebspädagogik als wissenschaftliche Disziplin wird mir helfen. Diese Wissenschaft entwickelt für betriebliches Lernen theoretische Konzepte. Die Organisation des Lernens ist die primäre Aufgabe von Betriebspädagogen. Und darum wird es letzten En-

des gehen: ganze Organisationen müssen lernen, den Wandel neuer Art, der heute richtigerweise Transformation genannt wird, zu verstehen, zu akzeptieren und dann zu lenken. Ganz unschuldig, jedenfalls häufig nicht bewußt der Marxschen Sicht folgend, dass die Produktionsverhältnisse den ideellen Überbau von Gesellschaften bestimmen, konzentriert sich die gesellschaftliche Diskussion dieses Wandels auf eine rein ökonomische weltweite Veränderung unter dem Schlagwort der „Globalisierung“, gelegentlich verbunden mit dem Begriff „Ökonomisierung“.

In der Diskussion bleibt es vielen Betroffenen unklar, inwieweit dieses Phänomen der Globalisierung tatsächlich das eigene Leben berührt, gar beeinflusst. Und doch dient der Begriff den einen in Abstufungen als Synonym für einen revolutionären Kampf um Umverteilung von Gütern und Macht. Den anderen, dem als Gegner empfundenen Establishment unserer modernen Gesellschaften, dient dieses Machtwort häufig als Totschlagargument für die rücksichtslose Reorganisation von Unternehmen im Geiste eines möglichst liberalen Kapitalismus. Es wird die zwar akzeptierte und mit der Reorganisation zusammenhängende soziale Fragestellung innerhalb der modernen Gesellschaften rein ökonomisch abgeleitet und der Sicherung der Produktion zeitlich und wertemäßig nachgeordnet. Das tun auch die sogenannten Gegner der Globalisierung, die nur die herrschende Ökonomie „vom kopf auf die Füße stellen“ wollen und damit den Schlüssel für den gerechten Wandel in der Hand zu halten glauben.

Dieses Phänomen bildet die eine Seite, die gesamtgesellschaftliche Seite meines Bezugsrahmens. Wenn nämlich diese allgemeine Situation grundsätzlich richtig beschrieben ist, dann ist die Frage zu stellen, inwieweit unter dem Dachbegriff der Globalisierung die Ökonomisierung des politischen bzw. gesellschaftlichen Denkens in Gesellschaften tatsächlich und sinnvoller Weise Platz greifen muß, d.h. in welche Beziehung der ökonomische Kontext einer Gesellschaft zu den politischen Zielen und Entscheidungen und das heißt letztlich zu ihren Werten und Normen und damit zwangsläufig auch zum Handeln in ihr zu setzen sind. Auf diese Frage suche ich eine Antwort, indem ich den zentralen ökonomischen Bereich der (im Sinne Webers) modernen Gesellschaft bewußt verlassen und an einem Beispiel des Wandels im genuin politischen Bereich zeigen will, inwieweit der kontextuelle Bezug real ist und damit zugleich ökonomische Modelle für die Analyse und Weiterentwicklung dieses Exempels sinnvoll oder hilfreich sein können. Konkret geht es um den Wandel des Militärs am Beispiel Bundeswehr, wie er heute nach Beendigung des „Kalten Krieges“ in Zielsetzung und Verlauf erkennbar ist. Transformation der Bundeswehr mit der Vorgabe „vernetzter Operationsführung“ in Zeiten nach dem Kalten Krieg mag Differenzen aber besonders auch Übereinstimmungen zum Wandel in der Gesellschaft überhaupt zeigen.

Mir ist völlig klar, dass Kritiker der Wahl dieses Gegenstands schnell die traditionelle, bisweilen recht altväterlich vorgetragene Vorstellung vom Militärisch-Industriellen Kom-

plex ins Feld führen werden, so den auszumerkenden Fehler im ökonomischen Gefüge ausmachen. Ohne innere Zusammenhänge zwischen Militär und Industrie leugnen zu wollen, ist jedoch die Tatsache dieses in verschiedenen Gesellschaften unterschiedlich engen Beziehungsgeflechts nicht ausreichende Causa für einen die Menschen, die Umwelt verachtenden oder auch blutigen Wandel von Lebensverhältnissen.

Brennpunkte

Wenn ich „Globalisierung“ als die eine Seite, die gesamtgesellschaftliche Seite meines Bezugsrahmens festlege, ist auf der anderen Seite ein Handlungsrahmen zu entwickeln, der für den Einzelnen Geltung hat. Hier wiederum ist, wenn man vielen Vertretern der „Beratungs- und IT-Wirtschaft“ oder auch der modernen Managementtheorien oder Organisationstheoretikern trauen darf, eine Strömung erkennbar, die vom Nichtwissen der Unternehmen bzw. der arbeitenden Menschen in ihnen als dem Grundübel und seinen retardierenden Auswirkungen auf einen notwendigen und Erfolg versprechenden inneren Wandel und Fortschritt ausgeht.

Einfach gewendet meint das: alles, was das Wissen in einem Unternehmen zur rechten Zeit und am rechten Ort bereitzustellen hilft, wird zum Schlüssel für erfolgreichen Fortschritt des Einzelnen und des Unternehmens. Die Botschaft hinter all diesen Mechanismen von Kollaboration, Management bzw. Führung, Lernen und Wissensmanagement ist durchgängig positiv und lautet: der Nutzen für das Unternehmen wird harmonisch mit dem Nutzen der Mitglieder des Unternehmens gesteigert, wenn alle nur besser einander und ihre gemeinsame Aufgabe verstehen.

Als Hauptzielrichtung der meisten Empfehlungen erkenne ich zunächst die Begriffe „**Wissensmanagement**“ und „**Lernende Organisation**“ als die Versprechen, ein probates Mittel für fortschrittliche und erfolgreiche Unternehmensstrategie zu sein. Werden diese strategischen Ansätze als weiteres ergänzt um die Perspektiven von Zeit und Reaktionsgeschwindigkeit, dann stellt der Entsatz bekannter, häufig schlicht als alt diffamierter oder als verkrustet und inflexibel dargestellter Unternehmensstrukturen durch lose vernetzte, ständig rekonfigurierbare Kooperationsformen eine unerlässliche ergänzende Perspektive der Botschaft von unternehmerischem Erfolg und Harmonie dar. Der traditionellen Vorstellung von Aufbau- und Ablauforganisation wird die Perspektive von Vernetzung ganz besonders deutlich mit dem Begriff der „**Virtuellen Organisation mit vernetztem Handeln**“ gegenübergestellt. Im militärischen Bereich ist von „**vernetzter Operationsführung**“ die Rede.

Im Gegensatz zur verkrusteten Aufbauorganisation stellen Transformation und Vernetzung das harmonische Zusammenwirken in der auch virtuellen Organisation bereit, der

gemeinsame Erfolg wird gewährleistet, die allgemeine Lebensqualität steigt, und mit ihr die Zufriedenheit aller Beteiligten.

Transformation und Vernetzung, die sich beide der **Leistungen der Informations- und Kommunikationstechnologie (ITK)** bedienen, ja, ihr Fundament in derselben gründen, nämlich in technischen Systemen einer Business Intelligence oder eines Knowledge-, Wissens-, Dokumentenmanagements. Managementinformationssysteme, offene Kommunikationsstruktur oder vernetzter IT-Architektur werden zu Grundlagen organisationalen und humanen Handelns. Die Botschaft hinter all diesen Metaphern menschlichen Umgangs miteinander ist durchgängig positiv und lautet: der Nutzen für das Unternehmen wird harmonisch mit dem Nutzen der Mitglieder des Unternehmens gesteigert, wenn alle nur besser einander und ihre Aufgabe kennen - und verstehen.

Ein Zeuge

In Fällen der Unsicherheit, des Zweifels an so starken Behauptungen ist es immer beruhigend Zeugen aufrufen zu können. Niklas Luhmann soll mir so ein Zeuge neben anderen sein sein. Er hat darauf hingewiesen, dass Kommunikationsmedien ihre Funktion der Motivation von Kommunikation nur erfüllen können, wenn sie Zurechnungskonstellationen definieren, in denen sich die Kommunikationspartner zurechtfinden können und die ein Medium trennscharf von anderen Kommunikationsmedien unterscheiden. Genau dies scheint mir aber das Problem zu sein, dass gewisse Konstellationen ihre Bedeutung für Handelnde verlieren.

Für das Medium "Kind" hatte Luhmann vorgeschlagen, eine Zurechnungskonstellation anzunehmen, die das Erleben des Kindes mit dem Handeln des Lehrers kombiniert. Der Lehrer handelt als Wissender, damit das Kind sich als Nichtwissendes erlebt, ohne deswegen auf die Idee kommen zu dürfen, auch als Nichtwissendes handeln zu dürfen. Im Gegenteil, vor jedem Handeln soll es sich das dazu passende Wissen aneignen dürfen. Die Bereitschaft der Erwachsenen, nichtwissendes Handeln zu akzeptieren, nimmt mit der Anzahl der Wiederholungen dieses Handelns und mit dem Älterwerden des Kindes rapide ab. An dieser Stelle lautet eine Frage: Wieviele Wiederholungen sind in der Arbeitsorganisation möglich?

Für das Medium "Intelligenz" gilt dies auch: Im Medium der Intelligenz kommuniziert man immer dann, wenn der eine etwas ausprobiert, was sich der andere erst einmal anschaut, ohne daraus Konsequenzen für eigenes Handeln zu ziehen. Das gilt auch für den Autodidakten, der etwas ausprobiert und sich dabei selber zuschaut, um Lerneffekte zu identifizieren. Interessanterweise bedeutet dies, dass es für die Zwecke der Erziehung nicht ausreicht, Wissenschaft, wie anspruchsvoll oder anspruchslos auch immer, zu treiben. Denn Wissenschaft setzt ein Kommunikationsmedium voraus, in dem beide Beteilig-

ten erleben und keiner handelt. Denn Wahrheit darf nicht als hergestellte Wahrheit durchschaut werden dürfen, sie muss von allen Beteiligten als nur hinzunehmende erfahren werden.

Erziehung jedoch fordert, dass der eine etwas vorführt, mit allen Konnotationen der Absicht, der Handlung und der Herstellung, damit der andere (der man selber sein kann) etwas lernen kann.

Sobald die Erziehung diese Zurechnungskonstellation verlässt, verliert sie an motivationaler Kraft. Das gilt auch und gerade dann, wenn die Erziehung sich gleichsam selber nichts zutraut und deswegen auf die Medien der Macht oder der Liebe ausweicht. Hiermit durfte die Pädagogik reichhaltige Erfahrungen sammeln. Macht bedeutet, dass Kommunikationsangebote so zugespitzt werden, dass das Handeln des einen das Handeln des anderen bindet. Und erkennt man darin nicht auch sofort den Charakter moderner Arbeitsorganisation? Das einzelne Mitglied der Arbeitsorganisation richtet sein Handeln nach den Zwängen von Prüfungen und Beurteilungen aus. Das muss nicht ausschließen, dass gleichzeitig und nebenher erzogen wird (nicht zuletzt: zur Fähigkeit, das auszuhalten), aber die Motivation zur Kommunikation läuft in Organisationen und besonders deutlich in Arbeitsorganisationen über Macht.

Es kommt dieser Beschreibung entgegen, dass die Soziologie einen allgemeinen Kommunikationsbegriff erarbeitet hat, der seinerseits auf die Kommunikation von Wissen aus Anlass von Nichtwissen abstellt, in der Politik wie in der Wirtschaft, in der Familie wie in der Kunst.

In keinem Fall ist die subversive Kraft von Wissen und den dieses Wissen tragenden Mechanismen und Technologien zu unterschätzen. Wissen ist Teil von Freiheit, Teil eines nicht knappen aber auch nicht gleich überall verfügbaren Gutes.

Frank Hillem
