



# Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention

Ein Blick auf konzeptionelle Hintergründe

2





## Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention

Ralf Wetzel, Tino Vordank & Sigrid Duschek

### 1. Gestaltung betrieblicher Modernisierung als doppelte, permanente Anforderung

Der gegenwärtige und perspektivische Veränderungsdruck auf Unternehmen, insb. auf kleine und mittlere Betriebe ist enorm und paradox: Märkte wandeln sich unter globalen Verhältnissen in immer schwerer vorhersehbarem Umfang, das technologisch Mögliche dehnt sich extrem aus, während sich die zur Verfügung stehenden Zeitressourcen ebenso dramatisch verkürzen. Der Wandel, so ein bekannter Spruch, scheint das einzig Beständige zu bleiben, doch selbst der Wandel scheint vor Veränderungen nicht gefeit zu sein. Insofern stehen Unternehmen laufend vor der Frage, wie sie sich diesen Anforderungen entsprechend verhalten und ihre betrieblichen Strukturen angemessen gestalten (Weick & Sutcliffe 2001); sprich: wie sie sich modernisieren.

Zur Bewältigung dieser permanenten Gestaltungsaufgabe scheint dabei der Griff in die ‚Werkzeugkiste‘ betrieblicher Organisationsgestaltung unvermeidlich. Dafür wurde und wird eine Fülle von Ansatzpunkten, inhaltlichen Lösungsbausteinen und methodischen Unterstützungsstrategien entwickelt, die längst alle Überschaubarkeiten verloren hat. Ob TPM, TQM, Gruppenarbeit, BSC, oder was auch immer: Der Markt der Tools, Instrumente, Konzepte, Methoden ist ebenso unübersichtlich geworden, wie die Problemsituation, zu deren Lösung die einzelnen Werkzeuge entwickelt wurden.

Dies deutet darauf hin, dass der Einsatz von Werkzeugen selbst nicht problemlos zu haben ist. Man weiß nie, ob es nicht immer auch eine andere, bessere Auswahlentscheidung hätte geben können (Ortmann 2004). Und man weiß nicht, ob das Tool erfolgreich benutzt werden wird, ob es das vordergründige Problem wird lösen können und ob es nicht an so mancher Stelle auch Schäden hervorrufen kann. Der Einsatz von Werkzeugen löst also nicht nur Probleme, es löst oftmals auch selbst erst neue Probleme aus.

*Insofern muss betriebliche Modernisierung zwei Ebenen einrechnen: jene Ebene der unmittelbaren Problembewältigung und jene zweite Ebene von Problemen (‚Nebenfolgen‘), die entstehen können, weil man bei der Lösung von Problemen auf der ersten Ebene weitere, neue Probleme erzeugt.*

Ein Versuch dem zu begegnen, liegt im Entwurf von „Integrierten Modernisierungskonzepten“. Damit sollen ‚Nebenfolgen‘, wie Folgen der Toolsauswahl, -einführung oder des -wechsels durch die stärkere Abstimmung einzelner betrieblicher Lösungsbausteine minimiert werden. Mit diesem Transferheft beginnen wir eine Textreihe, mit der typische einzelbetriebliche Problemstellungen aus dem Verbundprojekt *Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention* geschildert und inhaltliche wie methodische Lösungsvorschläge für eine angemessene, integrierte Modernisierung präsentiert werden. Dies beinhaltet vor allem

- Beiträge über die Zielstellungen und Ergebnisse der einzelnen Industriepartner,
- Möglichkeiten und Grenzen solcher Konzepte bzw. von Einzelbausteinen sowie
- die Relevanz von Rahmenbedingungen wie etwa Beratung.

## 2. Nachhaltige Modernisierung – Was ist das?

*„Es ist ein Kreuz mit diesen Dingen. Da haben wir erst voriges Jahr TQM eingeführt, Prozessabläufe gezeichnet und ganze Handbücher erstellt, jede Menge Zeit in Sitzungen, Abstimmungen und Präsentationen zugebracht und schließlich sogar ein Audit bezahlt, um nun herauszufinden, dass sich niemand an die Handbücher hält, dass man von den Alteingesessenen mit einem eigenartigen Schmunzeln an die „Neuererbewegung“ erinnert wird, und dass sich offensichtlich das KVP-Konzept mit dem TQM-Handbuch und unserem Leistungslohnkonzept nicht verträgt. Jedenfalls ist die Akzeptanz des ganzen Gebildes ist ziemlich fraglich. Letztens habe ich auf einer Konferenz etwas über TPM und BPR gehört. Die haben auch sehr für das „Management-by-Gezidaike“ geworben. Vielleicht kommen wir ja damit weiter. Ich werd' mich mal nach einem geeigneten Berater umsehen ...“*

So, oder vielleicht so ähnlich mag die Erfahrung manch eines Managers mit modernen Führungs- und Organisationslösungen in seinem Unternehmen aussehen. Daran wird vor allem zweierlei deutlich: Betriebliche Modernisierung scheint ein kurzlebiges, vom Wechsel und der Nutzung einer Vielzahl unterschiedlicher Tools geprägtes Geschäft zu sein. Bei dem Veränderungsdruck mag das nicht verwundern. Folgenlos, und das heißt vor allem problemlos scheint dies allerdings nicht zu sein. Betriebliche Veränderungsprozesse sind oftmals von Friktionen, Frustrationen und Irritationen geprägt. Eine regelmäßige Beobachtung zeigt zudem, dass sie in vielen Fällen scheitern, wobei die Ressourcen des Unternehmens, die materiellen wie die immateriellen, selten unberührt bleiben. Dabei geht weiterhin die ursprüngliche Veränderungsabsicht oftmals verloren, man verwickelt sich in die Fallstricke und Stolperfallen der Tooleinführung und des entsprechenden Projektmanagements. Man ‚verheddert‘ sich, verliert kostbare Zeit und oftmals: die Orientierung.

So steht die Frage, ob es ein besseres Szenario gibt, wie dies gegebenenfalls aussehen und gestaltet werden kann. Kann man betriebliche Modernisierung auf Dauer stellen? Kann man sie so gestalten, dass sie die unvermeidlichen Friktionen zumindest begrenzen und ihre Folgen auf das Unternehmen und sein Umfeld mitbeobachten, mitkontrollieren kann? Wir gehen hier davon aus, dass dies funktionieren kann und reservieren für diesen Fall die Bezeichnung der *nachhaltigen* Modernisierung. Dieser reichlich abgedroschene Begriff soll hier mehrere Aspekte einer Verfassung betrieblicher Veränderung bezeichnen. Zunächst geht es recht trivial darum, bestimmte betriebliche Probleme, die den Auslöser für Veränderungen geben, dauerhaft zu lösen. Die Frage ist, wie (und ob überhaupt) man es schaffen kann, dass eine Lösung auch dauerhaft eine solche bleibt und nicht von ihren negativen Effekten überwuchert wird. Darüber hinaus geht es jedoch auch um die Frage, ob und in welcher Form man in Veränderungsprozessen die prinzipiellen (mittel- und langfristigen) Handlungsspielräume und die damit verbundenen Ressourcen des Unternehmens berührt und unter Umständen ‚in bester Absicht‘ dauerhaft einengt bzw. schädigt.

### 3. Reflexive Intervention als Gestaltungsansatz

„Manager kommen in Schwierigkeiten, weil sie vergessen, in Kreisen zu denken.“

In diesem Zitat des Organisationswissenschaftlers Karl E. Weick (1985) steckt ein wesentlicher Gedanke, der die Frage nach der Erreichbarkeit entsprechend nachhaltiger Verhältnisse beantworten hilft. In Kreisen zu denken bedeutet dabei nichts weiter, als an Punkte zurückzukehren, an denen man bereits gewesen ist und an denen man als Einzelner oder als Organisation Entscheidungen traf. Man begutachtet Entscheidungen vor dem Hintergrund einer aktuellen Situation und aller möglicher Verschiebungen, die sich bis dahin ergeben haben können. Damit erreicht man dreierlei (Moldaschl 2001, 2006, Vester 1990, Vordank & Wetzel 2006):

**Distanzierung:** Man relativiert die aktuelle Situation bzw. die aktuelle Entwicklung im Vergleich zu immer auch anders möglichen. Es heißt zu fragen: Ist das noch angemessen, was ich derzeit mache, wie ich es mache und wie ich es sehe? Gäbe es bessere Möglichkeiten? Machen andere es anders?

**Nebenfolgeneinschätzung:** Betriebliche Entscheidungen sind auf Wirkung angelegt. Sie lösen aber auch eine Vielzahl von Wirkungen aus, die nur bedingt sichtbar werden und von denen nur ein Bruchteil als beabsichtigt gelten kann. In Kreisen zu denken bedeutet in diesem Zusammenhang, eben nicht nur auf die angestrebten Wirkungen, sondern vor allem auf nicht-intendierte Wirkungen zu achten, die beide selbst rückwirkende Effekte auf die ursprüngliche Problemlage haben. Man entdeckt die ungleichheitsfördernden Folgen emanzipativer Entlohnungssysteme oder die Hierarchieeffekte von Gruppenarbeit etc. In dem man über eine entsprechend angelegte Beobachtung verfügt, können eine Vielzahl von Problemen betrieblicher Veränderung überhaupt auf tiefer liegende Zusammenhänge analysiert werden.

**Institutionalisierung:** In Kreisen zu denken bedeutet schließlich, dies immer wieder zu tun. Beginnt man damit in Organisationen, so bedeutet das, Reflexion in Routinen zu überführen und Regeln, Anlässe, angestrebte Ergebnisse und Konsequenzen festzulegen, unter denen man dies tun möchte.

In Kreisen zu denken ist eigentlich nichts anderes als ein bewusstes Spiel mit Differenzen: Gestern/ Heute, Selbstwahrnehmung/ Fremdwahrnehmung, gewählte Alternative/ andere verfügbare Alternativen. Indem man sich derartige Differenzen ins Gedächtnis ruft, entwickelt man Spielräume für die Identifikation von Problemen ebenso wie von Lösungsmöglichkeiten.

Dies wollen wir hier mit dem Begriff der *reflexiven Beobachtung* belegen. Zusammengefasst: Reflexiv sein bedeutet, erstens immer wieder aus den Routinen ‚aufzutauchen‘ und zu fragen: Passt unsere Praxis noch? und ggf. nach besserem Wissen zu suchen. Es bedeutet zweitens, systematisch die ‚Nebenfolgen‘ gut gemeinter Handlungen, Maßnahmen, Tools etc. zu beobachten und dies in die Ziel- und Strategiebildung zurückzukoppeln. Und es bedeutet drittens, in Organisationen Regeln zu haben bzw. einzuführen, die solche Prüfungen ‚zur Regel machen‘ und den Einzelnen davon entlasten, sich dazu jeweils aufzuraffen. Stattet man nun betriebliche Gestaltung mit diesen Prämissen aus, geht es um eine reflexive Gestaltung des Unternehmens, dabei sind grundsätzlich zwei Seiten berührt: die des Managements und die externer Beratung.

Wie geht das praktisch? Die grundlegenden Begriffe sind bereits gefallen: Beobachtung, Distanzierung, Rückwirkung. Welche Fragen und welche Fragerichtungen dabei eine Rolle spielen, wird deutlicher, wenn man eine grobe ‚Landkarte‘ betrieblicher Veränderung skizziert.

#### 4. Ein Beobachtungsvorschlag: Das Bermuda-Dreieck der Veränderung

Betriebliche Modernisierungs- bzw. Veränderungsarbeit benötigt maßgeblich drei Referenzpunkte, um überhaupt in ‚Gang zu kommen‘. Zunächst sieht sie sich mit a) einem Problem konfrontiert, für das dann b) eine (instrumentelle) Lösung gesucht und realisiert werden muss. Beides, Problem und Lösung, kommt dabei nicht c.) ohne die Organisation zustande, für die sie gelten. Das bedeutet, die Organisation und ihre Akteure definiert Probleme, sie definiert auch den Suchbereich möglicher Tools und sie entscheidet zudem, inwieweit sie bereit ist, vorgegebene Tools zu gebrauchen. Diese drei Aspekte betrieblicher Veränderungsarbeit, also Problem, Lösung und Organisation, spannen nun in ihren Beziehungen ein Dreieck, ein ‚Bermuda-Dreieck der Veränderung‘, auf (Abb. 1). Dies besitzt die Eigenschaft, Veränderungsprozesse gelingen, aber ebenso problemlos scheitern, deformieren oder ganz „verschwinden“ zu lassen. Womit haben wir es dabei zu tun (vgl. Wetzel, Vordank & Duschek, 2006):

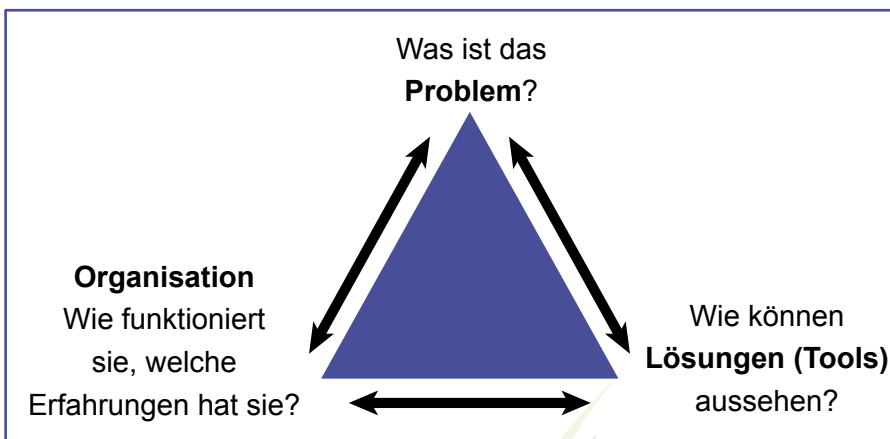


Abb. 1: Das „Bermuda-Dreieck“ betrieblicher Veränderung

**Probleme:** Die Ursache für gezielt betrieblichen Wandel und den Einsatz von Tools liegt in der ‚Entdeckung‘ bzw. Diagnose eines Problems. Ohne Problem existiert keine Handlungsnotwendigkeit. Die Auslöser für eine Strategieveränderung, ein Sanierungskonzept, die Einführung von Gruppenarbeit, usw. ver-

danken sich einem mehr oder weniger festgestellten, akuten Leidensdruck: Kundenverhalten verändert sich, Technologiesprünge erzeugen Turbulenzen usw. Dabei gehen wir hier nicht davon aus, dass Probleme per se existieren. Probleme werden von Beobachtern erst erzeugt. Man kann das Problem nicht mehr vom problematisierenden Beobachter trennen. Das bedeutet auch, dass zu jeder Problembeschreibung immer Alternativen denkbar sind, damit immer auch alternative Bearbeitungsmöglichkeiten. Die zentrale Frage, der sich betriebliche Veränderungsarbeit hier stellen muss, ist, gleichwohl banal klingend, schwierig zu beantworten: Was ist eigentlich das Problem und wieso ist es so, wie es sichtbar wird?

**Tools (Lösungen):** Als Antwort auf Problemlagen greift das Management auf instrumentelle Hilfen und zumeist branchenübliche Lösungsansätze zurück. Dies können die hinlänglich bekannten Managementkonzepte, -instrumente, bzw. -tools sein. Das kann natürlich auch Kombination bedeuten und die Kombination eines Tools mit einer Beratungsleistung, die für die Einführung, den unternehmensspezifischen Zuschnitt bzw. die Verankerung des Tools sorgen soll. Betriebliche Veränderungsarbeit steht nun hier vor der Frage, welche Tools angemessen für das identifizierte Problem sind.

**Organisation:** Nun könnte man es bei diesen beiden Bezugspunkten belassen. Man hat ein Problem, man hat eine Lösung, die bemüht und in Anschlag gebracht wird. Allerdings verschwindet in dieser ‚Differenz‘ gelegentlich der Hauptakteur betrieblichen Wandels: die Organisation selbst. Die Organisation ist regelmäßig ein großes Ärgernis. Denn es hat sich gezeigt, dass sie zu einem ‚Eigenleben‘ fähig zu sein scheint, das sich

von dem ihrer ‚Agenten‘, bspw. Führungskräfte, häufig deutlich unterscheidet. Sie entwickelt ihre eigene Sicht auf die Dinge, erklärt die Welt immer im Bezug auf sich selbst. Dabei sind ihre Routinen und Regeln der dafür maßgebliche Anker. Unterscheidet man an dieser Stelle Problem und Lösung von der Organisation, so wird zunächst deutlich, dass beide nicht zwingend im Einklang mit organisationalen Interpretationsmustern stehen müssen. Es wird *Bezugsarbeit* nötig, um das Problem einerseits aus der Perspektive der Organisation heraus zu verstehen und gleichzeitig Lösungsbemühungen daraufhin zu ‚trimmen‘, auch von ihr angenommen zu werden.

Verständigt man sich nun vorerst auf diese recht triviale ‚Triangel‘, so erhält man einige Einsichten über Hintergründe und Probleme organisationaler Veränderungsprozesse. Man bekommt zunächst eine übersichtliche Landschaft maßgeblicher Faktoren betrieblicher Veränderung (die ‚Punkte‘) und man erhält einen Blick auf relevante ‚Beziehungsprobleme‘, die sich zwischen Problem, Tools und Organisation aufspannen und die maßgeblich für die problematischen Verläufe betrieblicher Veränderung sind.

So ist im Verhältnis zwischen Problem und Tool zunächst klar, dass Tools auf Probleme hin ausgesucht werden. Allerdings ist dies nicht nebenwirkungsfrei: Tools erzeugen in einer Rückkopplung selbst ihre eigenen Probleme (s.o.) und sie definieren das Problem um, sie interpretieren es vor dem Hintergrund ihrer eigenen Lösungsmöglichkeiten neu.

Dies ist im Verhältnis von Tool und Organisation nicht anders: Tools müssen in Organisationen implementiert werden, um wirksam sein zu können. Allerdings ist damit regelmäßig auch eine Veränderung des Tools verbunden, da die Organisation und ihre Akteure das Tool mit einer eigenen Bedeutung, Zielsetzung und Verfahrensweise versehen, um es nutzen zu können. Ob aber sich eine Organisation und ihre Akteure überhaupt darauf einlassen, ein neues

Tool einzuführen und ob es dann auch die ursprüngliche Zielstellung erreichen hilft, bleibt weitgehend offen.

Dies hängt auch damit zusammen, dass es die Organisationen sind, die die Probleme hervorbringen und als solche definieren. Allerdings verändert die Problemdefinition und oftmals die Problemlösung auch die Organisation. Problemdefinitionen sind zumeist auf Veränderung angelegt und dies verändert (Stichwort: Rückwirkung) auch die Möglichkeiten der Problemdefinition. Genau dies ist ein entscheidender Punkt. Ein Tool mag ein Problem bearbeiten können und es mag auch in die Organisation hinein ‚diffundieren‘ können. Es ist aber vor allem unklar, inwieweit ein Tool im Zuge seiner Problembearbeitung die dauerhafte Problemlösefähigkeit der Organisation beeinflusst und ob es ihre Selbst- und Fremdbeobachtungsmöglichkeiten, sprich ihre Reflexivität tangiert. Spätestens in diesem Punkt wird die Frage der Nachhaltigkeit betrieblicher Veränderung und Entwicklung offenkundig. Das bedeutet insgesamt, dass im Zuge betrieblicher Modernisierung prozesshaft an allen drei Eckpunkten und an allen Beziehungen ständig Umkonstruktionen vorgenommen werden. Aus Sicht des Tools muss also im Kern immer mitgefragt werden, welche Konsequenzen dessen Nutzung für Problem und Organisation haben kann. Mit dieser Landkarte werden nun ‚Nebenfolgen‘ sichtbar, die im Zuge einer beabsichtigten Problemlösung fast zwangsläufig anfallen. Fraglich bleibt an dieser Stelle zunächst, wie man derartige Veränderungen und Umkonstruktionen beobachten bzw. mit welchen Fragerichtungen man sie ins Visier bekommen kann.

## 5. Gestaltungsfelder im NaMo-Projekt: Hantieren mit verführerischen Werkzeugkisten

Vor dem Hintergrund dieser Landkarte, auf bekannt schwierigem ‚Gelände‘, operieren, wie alle anderen Unternehmen, auch die NaMo-Industriepartner. Was bedeutet das für einen reflektierten Toolseinsatz, welche Arbeitsfelder tun sich vor den Partnern auf? Grundsätzlich geht es um die Bedingungen einer vorsichtigen, distanzierten Veränderungsarbeit. Das bedeutet, sich bei mehreren Entscheidungen, die regelmäßig anfallen, über Entscheidungen und Entscheidungsfolgen klarer zu werden und sich für beides mit Alternativen auszustatten.

### 5.1. Das erste Gestaltungsfeld: Vom vorsichtigen Griff in die Toolkiste

Vorsicht beim Griff in die Toolbox ist in zweierlei Hinsicht geboten: Obwohl mit der Auswahl der Werkzeuge oft erhebliche Investitionen einhergehen, ist der wichtigste Grund zunächst für die Auswahl eines Werkzeugs meist, ob es relativ leicht zur Verfügung steht oder nicht. Darüber hinausgehende Kriterien bleiben meist im Verborgenen: die Broschüre des Beraters, die zufällig auf dem Tisch landete oder auch die Empfehlungen und Kontakte zum persönlichen Netzwerk. Idealerweise gibt es vier Orientierungsfragen für diesen Auswahlprozess:

- *Was ist das Problem?*
- *Was sind Zweck und Ziel?*
- *Was sind die Möglichkeiten und Grenzen des Tools?*
- *Was sind alternativ mögliche Tools?*

Der zweite kritische Blick sollte auf die Integrierbarkeit des Tools genommen werden. Integration ist ein verführerisches Wort. Man erhofft sich daraus meist die One-for-all-Lösung, bei der alle Werkzeuge für alle möglichen Eventualitäten sensibel sind und damit umgehen können. Dieser Verführung nachzugeben bedeutet, regelmäßig die Illusion der Steuerbarkeit gegen den Verlust an Freiheitsgraden einzutauschen. Man tauscht eine Illusion gegen verschärf-

te Steuerungsunfähigkeit ein. Die Abwägung, die man treffen muss, ist dabei folgende: Riskiere ich eine Insellösung, so nehme ich ggf. Kommunikations- und Schnittstellenprobleme mit anderen Tools und Organisationseinheiten in Kauf. Andererseits kann ich damit rechnen, dass im Krisen- und Problemfall mit dem Tool diese Probleme nicht auf die nähere Umgebung durchschlagen. Stimme ich als Mitglied eines Maschinenbau-Netzwerkes etwa meine Aktionen mit meinen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen ab, so können Informations- und Reibungsverluste zwar vermieden und somit Durchlaufzeiten reduziert werden. Unter Umständen nehme ich mir dadurch jedoch gleichzeitig Möglichkeiten einer ‚taktischen Vernebelung‘ interner Schwachstellen gegenüber Externen. Ich erleide einen Kontrollverlust im Dienste der Integration. Folgendes sollte hier geprüft werden:

- *Welches Kombinations- oder Integrationsmotiv habe ich als Anwender?*
- *Vor welchem Hintergrund mache ich mir eigentlich Integrationsgedanken?*
- *Welche Integrationsgewinne und -verluste sind zu erwarten?*
- *Lassen sich bestimmte Integrationsdefizite abpuffern?*
- *Welches ‚Kombinations-Profil‘ hat eigentlich mein Tool?*

### 5.2. Das zweite Gestaltungsfeld: Der vorsichtige Griff in die Change-Management-Kiste

Nun hat man zwar ein Tool, aber man hat es noch nicht implementiert. Also muss man sich Gedanken machen, wie man das Tool in den organisationalen Gebrauch integriert. Damit hat man es mit einem, wenn nicht sogar dem zentralen Grundproblem zu tun. Um was geht es im Kern: Der mit der Einführung realisierte Veränderungsprozess muss für mehrere Grundfragen zugeschnitten sein (siehe dazu ausführlicher: Roehl 2000):

- *Wie gelingt es, die beabsichtigte Veränderung für die Organisation verständlich zu machen?*
- *Wie gelingt es, die Organisation über ihre Veränderbarkeit aufzuklären?*
- *Wie gelingt es, im Veränderungsprozess vorstellbare und wünschbare Zustände zu erzeugen?*
- *Wie gelingt es, im Blick auf die nötigen Investitionen der Organisation und ihrer Mitarbeiter einen Mehrwert zu erwirtschaften?*

Damit sind wichtige Fragen für die Prüfung hochsensibler Bereiche aufgeworfen – aber es sind noch keine Antworten gegeben. Die Vorsicht bei dieser ‚Kiste‘ liegt zum einen darin, nicht unreflektiert auf das große Spektrum der verfügbaren Checklisten und Phasenabfolgen einzugehen.

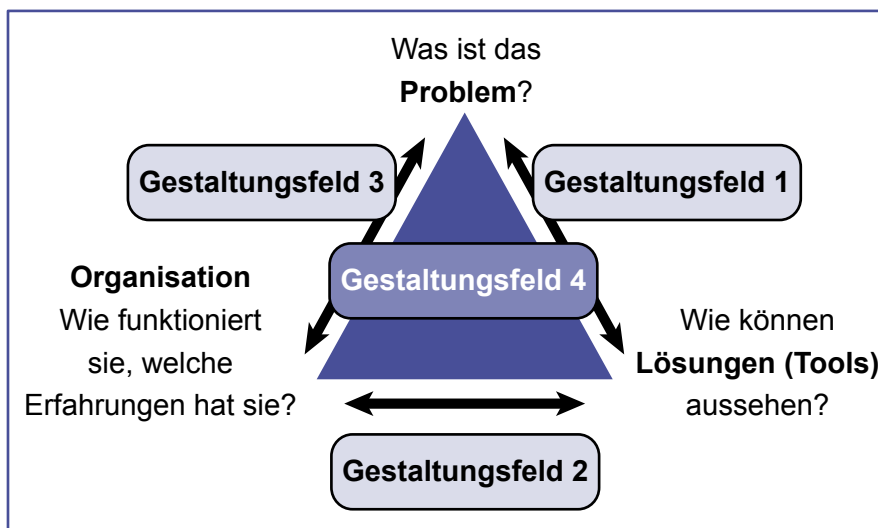


Abb. 2: Arbeitsfelder im Bermuda-Dreieck

Zum anderen geht es darum, der ansonsten fast unvermeidlichen ‚Je-desto‘-Logik (Moldaschl) zu widerstehen. So kann es durchaus sinnvoll sein, im Change-Prozess zeitweise nicht auf ‚Verständnis‘, sondern auch auf ‚Kontrast‘ zu setzen. Die Entscheidung, wohin man sich orientiert, hängt von Problem, Organisation und Lösung ab und kann nicht pauschal beantwortet werden.

### 5.3. Das dritte Gestaltungsfeld: Der vorsichtige Griff in die „Problemkiste“

Man hätte es ja beinahe vergessen: Das Problem, um das es eigentlich geht. Die Definition eines Problems läuft regelmäßig recht rasch ab (Baecker 1994). Entscheidend ist vor allem, vor welchem Entwicklungshintergrund das Problem auftritt und in welchen strategischen Entwicklungskorridor es gesetzt ist bzw. auch gesetzt werden kann. Es geht um folgende Bestimmungen :

- *Was sagt die Problembeschreibung über die Verfassung der Organisation im Blick auf die Umwelt aus?*
- *Was sagt die Problembeschreibung über die aktuellen Veränderungsoptionen der Organisation aus?*

- *Wohin will man die Organisation bei der Problembeseitigung hinsichtlich ihrer prinzipiellen Veränderungsfähigkeit „verschieben“ und was hieße das für die Reformulierung des Problems?*

Das bedeutet, man operiert nicht mehr nur an einzelnen Problemen, sondern an der Organisation in ihrer Veränderungs-fähigkeit.

Allein das dürfte die Problembearbeitung (Lösung, Beratung, Prozessgestaltung) nicht unerheblich beeinflussen (vgl. hierzu Baitsch, Wetzel 2007).

#### 5.4. Das vierte Gestaltungsfeld: Der vorsichtige Umgang mit der Intervention

Dies ist ausnahmsweise einmal keine ‚Kiste‘ sondern eher ein Spiegel. Hier wird danach gefragt, nach welchen grundlegenden, überdauernden Prämissen die interne Steuerung eines Unternehmens (Management) oder externe Begleitung (Beratung) operiert. Das hat einerseits mit der Frage zu tun, wer wen steuert (das Unternehmen sein Management bzw. seine Beratung oder: umgekehrt) und das hat damit zu tun, nach welchen Aspekten sich das Management systematisch verunsichern und/oder bestätigen lässt. Hier geht es also einerseits um die Betrachtung ggf. vorhandener reflexiver Routinen bzw. den Formen und Folgen ihrer Inanspruchnahme (Moldaschl 2006). Es geht um die mehr oder minder institutionalisierte Beobachtung und Reflexion der kompletten Landkarte und damit um die reflexive Verfassung der Intervention:

- *Bei welchen Anlässen und mit welchen Wirkungen beobachten wir uns?*
- *Nach welchen Kriterien wählen wir Tools aus und bewerten ihre Effektivität?*
- *Nach welchen Prämissen gestalten wir Interventionsprozesse?*
- *Wie bewerten wir unsere Veränderungsfähigkeit?*
- *Wie systematisch sollen diese Beobachtungsregeln beantwortet werden?*

#### 6. Ausblick

Vor dem Hintergrund dieses Problemaufrisses arbeiten die Industriepartner gemeinsam mit den jeweiligen Prozessbegleitern an den einzelbetrieblichen Lösungen und den darüber hinausgehenden Verallgemeinerungen. Darauf hin sind auch der Erfahrungsaustausch in den Verbundveranstaltungen und die Feedbacks aus den Transferaktivitäten orientiert. Dabei werden (natürlich) hinsichtlich der Problemdefinition, der Toolsauswahl, der Beraterstrategien und der letztendlichen Organisationsveränderungen hochspezifische Lösungswege und Strategien verfolgt und entsprechend spezifische Ergebnisse produziert. Welcher Form diese Strategien, Verläufe, Ergebnisse und Verallgemeinerungen sein können, werden die nächsten Transferhefte aufzeigen.

Grundsätzlich gilt, dass die hier gezeigten Modelle immer kontextspezifisch funktionieren und sich vom Anspruch der bekannten ‚Best-practice-Modelle‘ lösen wollen und lösen werden. Es geht hier vordergründig um die Darstellung möglicher Modernisierungsstrategien und Toolkombinationen, darüber hinaus vor allem um die Darstellung von Beobachtungs- und Bewertungsmöglichkeiten, um die Illustration relevanter Nebenfolgen und ihrer potentiellen Berücksichtigung. Dadurch sollen Illustrationsmöglichkeiten und entsprechende Anregungen für andere Unternehmen gegeben werden.



## Literatur

### **Baecker, Dirk (1994):**

Postheroisches Management.  
Berlin: Merve.

**Baitsch, Christof; Wetzel, Ralf (2007):** Lern- und Veränderungsfähigkeit gestalten. Ein Instrumentenvorschlag zur prospektiven Ermittlung organisationaler Lernfähigkeit. (unveröffentl. Manuskript).

**Moldaschl, Manfred (2006):** Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, Georg, Conrad, Peter (Hg.): Managementforschung 16, Wiesbaden, Gabler (i.Dr.).

**Moldaschl, Manfred (2005):** Reflexive Beratung – ein Geschäftsmodell? In: Mohe, Michael (Hg.): Innovative Beratungskonzepte. Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen. Rosenberger: Leonberg, S. 43-68.

**Moldaschl, Manfred (2001):** Implizites Wissen und reflexive Intervention. Zur Theorie organisationaler Lernresistenz und des geplanten Wandels. In: Sengaas-Knobloch, E. (Hg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster u.a.: Lit, S. 135-166.

**Ortmann, Günter (2004):** Der Schneider von Panama. Lauter Geschichten über Ambiguität und Organisation. In: Weiskopf, Richard (Hg.): Menschenregierungskünste. Anwendungen poststrukturalistischer Analysen auf Management und Organisation. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 132-159.

**Roehl, Heiko (2000):** Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Gabler Edition Wissenschaft: Opladen.

**Vester, Frederic (1990):** Ausfahrt Zukunft. Strategien für den Verkehr von morgen – Eine Systemuntersuchung. 4. Aufl., München: Heine.

**Vordank, Tino; Wetzel, Ralf (2006):** Developing Organizational Reflexivity. Unpublished Paper, Chemnitz & Budapest.

**Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen (2003):** Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.

**Wetzel, Ralf; Vordank, Tino; Duschek, Sigrid (2006):** Surfen im Bermudadreieck der Veränderung. Unveröffentlichtes Manuskript, Chemnitz.



Projektträger  
Forschungszentrum  
Karlsruhe (PTKA)



GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

# NaMo

## Bisher erschienene NaMo Transferhefte:

### NaMo Transferheft 1

„Ein Überblick über Partner und thematische Schwerpunkte“

### NaMo Transferheft 2

„Konzeptionelle Hintergründe im NaMo-Projekt“

### NaMo Transferheft 3

WAREMA Sonnenschutztechnik GmbH Limbach-Oberfrohna  
„Einführung eines modernisierten Produktionssystems“

## Impressum

Nachhaltige Modernisierung und reflexive Intervention (NaMo) Verbundvorhaben im Rahmenkonzept „Forschung für die Produktion von morgen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Projektträgerschaft Forschungszentrum Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT).

**Projektleitung:** Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl

**Koordination:** Dr. Ralf Wetzel

Technische Universität Chemnitz  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Professur für Innovationsforschung und nachhaltiges  
Ressourcenmanagement  
D-09107 Chemnitz

Telefon: 03 71 / 5 31-3 54 35

Fax: 03 71 / 531-8-3 54 35

Web: [www.namo-kmu.de](http://www.namo-kmu.de)

Copyright 2006; Abdruckrechte kostenlos, Beleg erbeten.