

## **Die historischen Wurzeln des Widerstreits zwischen Fach- und Prozessberatung**

Johann Ortner

*„Deshalb erfolgt die Prüfung eines Paradigmas erst, nachdem ein fortdauerndes Unvermögen, ein bemerkenswertes Rätsel zu lösen, eine Krise hat entstehen lassen. Und auch dann erfolgt es erst, wenn das Bewusstsein der Krise einen Alternativkandidaten für das Paradigma hervorgebracht hat. In den Naturwissenschaften besteht die Prüfung niemals wie beim Rätsellösen einfach im Vergleich eines einzelnen Paradigmas mit der Natur. Vielmehr ist sie ein Teil des Wettstreits zwischen zwei rivalisierenden Paradigmata um die Gefolgschaft der wissenschaftlichen Gemeinschaft.“ (Kuhn 1967, S 192)*

Steckt hinter dem Widerstreit von Fach- und Prozessberatung ein Wettstreit zweier Paradigmen und dahinter eine Krise, das Unvermögen eines „alten“ Paradigmas, das von einem neuen, besseren, angemesseneren abgelöst wird, vorausgesetzt es scharft sich genügend Gefolgschaft hinter ihm?

Ja, man kann die Angelegenheit als Wettstreit zweier unterschiedlicher Paradigmen sehen und dieser Streit reicht weit zurück, bis ins Ende des neunzehnten Jahrhunderts, und dahinter steckt eine Krise, ein Problem, welches bis heute nicht gelöst zu sein scheint. Ich nehme an, dass keines als Sieger aus dem Streit hervorgehen wird, weil sie nämlich einander brauchen, ohne einander nicht sein können. Möglicherweise werden beide auch durch ein neues ersetzt werden, - aber das ist hier nicht die Frage.

Beginnen wir die Streitgeschichte in Amerika des ausgehenden neunzehnten Jahrhunderts, also in einer Zeit der riesigen Stahlfabriken mit gigantischen Dampfmaschinen, tausenden Hungerlohnarbeitern, Arbeiterunruhen, Rezessionen aber auch viel Geld für die Produktion von Stahl für Maschinen, Eisenbahnschienen, Kanonen, Schiffen und was sonst noch rostet.

Zu dieser Zeit, um 1870 setzte sich der junge Frederick Winslow Taylor, Sprössling aus wohlhabender Oberschichtfamilie in Germantown Philadelphia in den Kopf, entgegen den Standesgepflogenheiten Maschineningenieur zu werden, und zwar nicht über ein Universitätsstudium, sondern von der Pike an als Lehrling in einer Maschinenfabrik. Zunächst als Modellschnitzer für Stahlgussformen und dann als Maschinist lernte er die durch langjährige Erfahrung und Geschicklichkeit entwickelte Meisterschaft seiner Lehrmeister kennen, aber nicht wirklich schätzen: Sie war ihm ein Dorn im Auge.

Manisch besessen vom Drang, alles präzise in Teile zu zerlegen, zu messen, zu berechnen, zu systematisieren und – seiner Ansicht nach – besser wieder zusammenzubauen, begann er jeden einzelnen Schritt des Produktionsprozesses zu untersuchen und zu beschreiben. Sobald er verstanden hatte, wie der Laden lief, wechselte er vom „patternmaking“ zum Maschinenbau, zur Werkzeugfertigung, Materialverarbeitung und Logistik, von Bethlehem nach Midvale und jedes Mal gleich von ganz unten in die unteren und mittleren Planungs-, Befehls- und Kontrollebenen. Zur Verkürzung der Produktionszeiten, der Reduktion von Fehlern und Produktionsstillständen, zur Steigerung der Produktionsrate und der Produktqualität hatte er auch einige nicht unwesentliche technische Erfindungen gemacht. Bei diesem nicht so wirklich ungewöhnlichen Karriereweg sollte es allerdings nicht bleiben.

Wie gewöhnlich, hatten die Fabrikanten mit ihren „Arbeitstieren“ ihre Probleme, weil diese gerade nur so viel rackerten, um nicht entlassen zu werden, und gerade so wenig, um nicht eine höhere Leistungsquote für den gleichen Lohn als Standard vorgeschrieben zu bekommen. Mr. Taylor fand die Lösung. Er hatte beobachtet, - zumindest erzählte er diese Geschichte immer wieder so, dass es unter den Arbeitswilligen einige, insbesondere einen „wenig intelligenten Ochsen“ namens Mr. Schmidt gab, der pro Tag dreimal so viel Stahl auf den Wagon hieven konnte, wie andere. Also setzte er eine „mittlere“ Verladequote fest und

versprach jedem, der diese Quote übertraf, auch entsprechend mehr zu zahlen. Viele konnten diese mörderischen Quoten nicht oder nur kurze Zeit erbringen und wurden daher gefeuert. Dass er der meistgehasste Mann am Betriebsgelände war, störte Frederick nicht weiter, im Gegenteil: Fortan sah man ihn mit seinen Assistenten fast nur noch mit Stoppuhr und Notizzettel in der Hand durch die Fabrikhallen forschen.

Um der „Unmenschlichkeit“ noch die Spitze aufzusetzen, entzog er den Vorarbeitern, Meistern und Arbeitern einfach jegliche Selbstverantwortung für das, was sie zu tun hatten, für ihre Werkzeuge und Maschinen und die Identifikationsmöglichkeit mit ihren Produkten. Jede elementare Prozesseinheit wurde standardisiert, per Instruktionkärtchen vorgeschrieben und auf unqualifizierte Durchführungsagenten aufgeteilt, die exakte Durchführung streng überwacht und Abweichungen ebenso bestraft. Man stelle sich Charly Chaplin hinter dem Fließband mit den Schraubenschlüsseln in den Händen vor! Alles hatte Methode und diese nannte Taylor „scientific management“: wissenschaftliche Betriebsführung.

So in etwa kann man es – spannend wie ein Kriminalroman – nachlesen bei Nelson (1980), Kakar (1970) und Gabor (2000). Faszinierend auch, wie es Taylor später schaffte, bei den diversen Klagen, Hearings, Interviews und Selbstdarstellungen die ganze Geschichte des „scientific management“ nachträglich so aufzupolieren, Fakten umzuinterpretieren, den Leuten in seiner „Privatakademie“ in Boxly ein u für ein x vorzumachen, so dass schließlich und endlich auch die Gelehrten von Harvard zum Schluss kamen, die Sache wäre ein riesiger Erfolg gewesen, zum Wohle der Nation, zum Nutzen der Arbeiter und gut für den Profit der Industriellen. Bleibt nur noch als Fragezeichen auf eine Aussage eines seiner Ex-Bosse zu verweisen, der gesagt haben soll, er würde gerne ein super Asylantenheim für irre Psychopaten bauen lassen und eine ganze Etage nur für Taylor reservieren. Für Menschen hatte Fred nichts übrig, zumindest nicht für jene aus unteren Schichten, und mit sozialer Gerechtigkeit und Gewerkschaften hatte er noch weniger zu schaffen, außer aus dem Blickwinkel des Maschinisten, der mit möglichst wenig Energie möglichst viel produzieren will: Arbeiter sind Teile des Räderwerks und sonst nichts.

So schlimm wird's wohl nicht gewesen sein! Doch, noch viel schlimmer, wenn man den Dokumenten, der Geschichtschreibung Glauben schenken darf, und es war wohl auch nicht nur für das Land der unbegrenzten Möglichkeiten dieser Zeit typisch.

Sie werden sich etwas betreten fragen, was die Geschichte eigentlich mit „Fachberatung“ zu tun habe soll (systemische Prozessberatung kann's ja wohl nicht sein). Sehr viel, denn die „wissenschaftliche Betriebsführung“ ist das Paradigma der Fachberatung und diese hat sich – ein wahrer Triumphzug – bis heute erhalten und wird uns wohl weiter erhalten bleiben.

Freilich stehen heutzutage keine dummen Arbeitstiere an den Maschinen, nein, dank Taylor und technologischem Fortschritt sind sie selbst in die Rolle Taylors geschlüpft und steuern elektronisch Produktionsprozesse, messen, kalkulieren, kontrollieren, korrigieren und denken völlig rational immer an die Optimierung des Verhältnisses von Input und Output, an Effizienz und Effektivität. Auch Taylor war die Einsicht nicht fremd, dass Verletzungsrisiken, physische und psychische Zusammenbrüche der Arbeiter im Sinne der Input-Output Logik minimiert werden müssen: *„Study and record the percentage of time that must be allowed for rest, and the intervals at which the rest must be taken, in order to offset physical fatigue.“* Aber, so Taylor, und das gilt auch heute, „Ein Vogel, der singen kann, aber nicht singen will, der hat keinen Platz in den „Modern Times“ (vgl. Gabor 2000).

Heute spricht man von freundlichem Arbeitsklima, Unternehmenskultur, Qualitätsmanagement, Selbstverantwortung und „work life balance“, weil sich die Einsicht durchgesetzt hat, dass man Menschen zum Wohle derselben Input-Output Logik ebenso sorgfältig und „liebepoll“ behandeln muss wie ein empfindliches, teures Werkzeug oder Messinstrument. Die Bedienung eines Karosserieschweißroboters oder einer Tunnelfräse erfordert auch mehr Hirnschmalz als die händische Verladung von Eisenbahnschienen. Der autokratische, sachlich fachlich rationale Managementstil Taylors, sein „scientific management“ ist heutzutage in die Produktionsprozesse, Maschinerien und Infrastrukturen,

in ISO Standards, Regeln, Vorschriften, Gesetze und in betriebswirtschaftliches „must know“ eingearbeitet. Wenn die Strukturen und Normen nicht mehr passen, weil sie veraltet sind und eine bessere Input-Output Ratio möglich wäre, dann bedarf es eines Hammer'schen Reengineering: *“It's basically taking an axe and a machine gun to your existing organization and abandon the organizational and operational principles and procedures and create entirely new ones.”* (Hammer / Champy 1994).

Es ist die Welt Taylors, in der wir uns bewegen, wenn wir – außer wir wären Künstler oder Handwerker – unsere Lohnarbeit verrichten. Geht auch gar nicht anders. Man erinnere sich bloß, was passieren kann, wenn in einem Atomkraftwerk eine Regel oder Vorschrift nicht eingehalten und schlampig gearbeitet wird.

Man muss dem vielgehassten Frederick also zu gute halten, dass er die Zeichen der Zeit, die Bedingungen der industriellen Revolution erkannt hatte. Ohne Analyse, Systematisierung und Standardisierung von Arbeits-, Produktions-, Kooperationsprozessen, Techniken und Werkzeugen (und natürlich Erfindungen) wäre jenes Ausmaß an Produktivitätssteigerung gar nicht möglich gewesen, welches Produktionsstätten zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts von heutigen unterscheidet.

Ein Fachberater – zumindest stellen wir uns nach obigen Überlegungen einen typischen „Fachberater“ so vor – geht ganz „fachmännisch“ an die Sache heran, tayloristisch „wissenschaftlich. Dafür wird er bezahlt, und zwar von jenen anderen, praktischen Taylors, welche die Objektivität des „scientific management“ nicht studiert und auch keine Zeit für die harte Kleinarbeit der Analyse und Systematisierung haben, was auch nicht ihre Aufgabe ist, denn sie sollen Entscheidungen treffen und nicht mit Stoppuhr und Normblatt die Arbeiter belästigen.

Fachberater sind also „Fachmänner“ für die Gesetzmäßigkeiten von normierten, objektivierten Prozessen. Sie zeigen, wie der Input-Output Ertragsoptimierungslogik zum Durchbruch verholfen werden kann. Das haben sie auch ein Jahrhundert lang getan, und der erste Fachberater war wohl Mr. Taylor. Auch wenn man heutzutage Fachberater als wichtig, notwendig, gut und richtig ansieht und das mit gutem Grund, so ist ein wenig von Taylor's Rigorismus doch an ihnen hängen geblieben, aber es kommt in den Auseinandersetzungen mit Arbeitern und Gewerkschaften nicht mehr zu Prügeleien und Schießereien.

War es das? Nein, denn Taylor ist noch eine andere wichtige Errungenschaft zuzuschreiben. In seinem Ringen um Anerkennung und Durchsetzung des „scientific management“ hat er nämlich eine beachtliche Gegenströmung ausgelöst, die wohl ohne das Feindbild „Taylorismus“ nicht so stark und erfolgreich geworden wäre.

Taylors Botschaft hatte sich rasch über den ganzen industrialisierten Globus verbreitet und fand Anhänger und Bewunderer, wozu auch Friedrich Engels gehört haben soll. Das Wort „wissenschaftlich“ (im Sinne von naturwissenschaftlich, mathematisch, technisch verwertbar) stand auch hoch im Kurs zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts und so verwundert es wenig, dass auch Psychologen, wie am Berliner psychologischen Institut, sich für die Sache zu interessieren begannen: Wie kann man mit wissenschaftlichen Methoden der psychologischen Forschung das Problem in der Beziehung zwischen Management und Arbeitern lösen?

Kurt Lewin schrieb dazu 1920 einen Artikel mit dem Titel „Die Sozialisierung des Taylorsystems“ (Lewin 1920), worin er auf die zentrale Rolle von Arbeit im Leben der Menschen hinwies, - sie gebe der Existenz Bedeutung und sei daher an sich ein „Lebenswert“. Freilich nicht im Sinne des Maschinisten Taylor, sondern nur insofern, als Menschen an der Arbeit Freude haben, sich mit ihr identifizieren und auf die Produkte der Arbeit stolz sein können.

Aus dieser frühen Schrift Lewins spricht noch ganz der Optimismus, man könne den Taylorismus vermenschlichen, verbessern, - man brauche ihn nicht gänzlich umzukrempeln oder gar abzuschaffen. Wie bekannt, hat Lewin später seine Meinung geändert und das Maschinistendenken heftig kritisiert.

Was nun in den zwanziger Jahren des vorigen Jahrhundert begann, ist eine Geschichte, die bis heute dauert, und zwar jene endlosen Überzeugungsbemühungen, Arbeiter als Menschen zu behandeln und in der Arbeit – wie von Lewin angesprochen- etwas Sinnvolles, Sinnstiftendes: die Geschichte der „humanistischen Bewegung“.

Die Leute, die sich dafür engagierten waren freilich keine Softies und Sozialromantiker, sondern durchwegs Profis in Theorie und Praxis von Unternehmensführung und sie waren durchwegs in der Praxis erfolgreicher, als es Mr. Taylor und hartgesottene Tayloristen je waren.

Die Namen, die hier zu nennen sind, beginnen natürlich mit Kurt Lewin, seinen wie er vertriebenen Kollegen, Freunden und Studenten in Amerika mit der praktischen Sozial- und Handlungsforschung, mit Gruppendynamik und „The Human Side of Enterprise“ (McGregor 1985). Die Liste reicht von den frühen Pionieren Mary Parker Follet (Graham 1995), Chester Barnard (1968), Fritz Röhlsberger (1977), Elton Mayo (1975), Abraham Maslow (1998), bis hin zu Peter Drucker (1993), Chris Argyris (1997), Edgar Schein (2000/2003) und Peter Senge (2003).

Man kann sich fragen, warum sich deren Einsichten, Botschaften und Erfolgsgeschichten nicht sofort und „nachdrücklich“ in den Köpfen der Managergenerationen festgesetzt haben.

Man könnte darauf zynisch antworten, dass die Geschichte lehre, dass Menschen aus der Geschichte nichts lernen, was tatsächlich ein wesentlicher Teil der Fragestellung der „Humanisten“ war. Damals (wie heute) gab es reichlich Forschungs- und Erklärungsbedarf, warum es zu Pleiten, Wirtschaftskrisen, Bankencrashes und Börsenkrachs, Verfolgung und Vertreibung, Mord und Totschlag, und vor allem, wie und warum es zu den Gräueln der beiden Weltkriege kommen konnte.

Ein handfester Grund mag auch darin liegen, dass die Lösung der „Human Problems of an Industrial Civilization“ (Mayo 1933) nicht so einfach mathematisch operationalisier- und auf ppp Folien verkastelbar ist, wo die BWL Studenten dann multiplechoicemäßig abgeprüft werden können, was auf welcher Folie in welchem Kästchen steht. Man stelle sich vor, wenn Generationen von Studenten (die dann wieder weiter lehren) eine bestimmte (i.e. tayloristische) Sicht der Dinge einsouffliert bekommen und im Hintergrund die jeweils passende Wirtschaftsphilosophie (die ja auch Gesellschaftstheorie mit je eigenem Menschenbild ist) die Theaterkulisse abgibt, wie schwer es dann der Hausverstand hat, sich Gehör zu verschaffen.

Ich möchte die Frage mit dem eingangs zitierten Thomas Kuhn etwas nüchterner beantworten: *Es fehlte einfach das passende Paradigma*, ein einprägsames, schönes Marken- und Erkennungszeichen.

Ein solches hat sich mit dem Wort „System“ in den letzten Jahren durchgesetzt und es wird (neben „Komplexität“) von Jedermann/frau so selbstverständlich und häufig gebraucht, dass man sich fragt, was die Leute eigentlich damit meinen und was sie ohne dieses Wort sagen würden.

Interessanterweise ist etwa zur selben Zeit, als Taylor sein „scientific management“ propagierte, auch jene Theorie entwickelt worden, für die das Wort „System“ Programm und Paradigma wurde; - interessant auch, dass sie aus demselben Nährboden entsprang: Mathematik, exakte Naturwissenschaft, Experiment, Technologie, rationales Denken und Fortschrittsglauben. Allerdings gab und gibt es einen entscheidenden Unterschied. Die Forscher in Berlin, Frankfurt, Prag, Wien und Graz (vgl. Stadler 2000; Neurath 1995; Wertheimer 1925) beschäftigten sich – durchaus streng naturwissenschaftliche – mit Psychischem, mit Lebendigem und mit den ganz kleinen kuriosen Dingen, den Elementarteilchen.

Die Berliner, Frankfurter und Grazer Psychologen wählten als Paradigma das Wort „Gestalt“ (Ganzheit) und die Wiener Physiker, Biologen und Logiker das Wort „System“, und beide Gruppen versuchten, ihre jeweilige Theorie, die in den Grundelementen durchaus ähnlich waren, zu einer Universaltheorie auszubauen. Den Ausgang der Geschichte kennen wir: Das

Paradigma „Gestalt“ blieb im Wesentlichen auf die Gestaltpsychologie beschränkt, während „System“ sich zu einem Allerweltsparadigma mauserte. Einen wesentlichen Beitrag zum Siegeszug des gar nicht so neuen Paradigmas „System“ leistete die Kombination von Biologie und Informationstheorie, natürlich auf der Basis der digitalen und biologischen (wissenschaftlichen und technologischen) Revolution, - das brauchte eben seine Zeit. Also nicht mehr Dampfmaschinen und Eisenbahnschienen.

Irgendwie fanden die beiden Gruppen dann auch wieder zusammen, und zwar als Emigranten in den USA zunächst über die Sozialpsychologie und dann in der soziologischen Forschung, bzw. der neuen Organisationstheorie, wozu die vorhin genannten Vertreter des „human relations movement“ zu zählen sind (vgl. Hoffmann 1997). Der langen Rede kurzer Sinn des neuen Paradigmas ist: Soziale Systeme sind komplex und vor allem lebendig, nach dem Motto „Das Lebendige ist das Maß aller Dinge und nicht die Maschine“. Das ist, was die „Humanisten“ und die Systemiker verbindet: das Lebendige, die Ökologie und die „ganzheitliche“ Sicht.

Aus diesem „Garten“ stammt die Prozessberatung, die eigentlich besser „Systemprozessberatung“ heißen sollte. Der Unterschied zwischen der sogenannten Fach- und Prozessberatung liegt daher eher darin, dass sie jeweils unterschiedliche Prozesse „beraten“. Anders gesagt: Mit „Systemtheorie“ kann man zwar keine Eisenbahnbrücken, Staudämme oder Autos bauen, aber die ökologischen, sozialen, ökonomischen und sonstigen Ein- und Auswirkungen, die vielfältigen (dynamischen) Zusammenhänge bekommt man damit besser in das Gesichtsfeld. Das könnte nun zur These verleiten, dass „Fachberatung“ eigentlich ein Bestandteil der systemischen Prozessberatung ist und nur der Spezialisierungsdruck heute dafür spricht, dass sie noch nicht miteinander verschmolzen sind. Ob das die beiden „Streitparteien“ auch so sehen?

Zu guter letzt wirft die Geschichte aber noch eine schwer zu beantwortende philosophische Frage auf. Wenn, wie ich oben mit einem Seitenblick auf Pierre Bourdieu's „Habitus“ Konzept (Bourdieu 1970) angedeutet habe, der sozialisierte und zivilisierte Mensch so viel an Fixierungen, Strukturen und Reglementierungen in sich „inkorporiert“ und wiederum nach außen hin „verdinglicht“ hat, was ja sein „Wesen“ und seine kulturelle, sozialisierte Existenz und Identität ausmacht, dann gibt es viel zu verteidigen, nicht nur das nackte Leben. Die Frage lautet also: Wie können wir (moderne) Menschen - auf diesem Hintergrund - ein Verhalten, ein Bewusstsein und eine Identität entwickeln und leben, welche(s) – wie von allen Seiten gefordert – nicht klammert, festhält, verteidigt, abwehrt, sondern eben offen, flexibel „postmodern“ ist? Sollten wir uns nicht näher mit den Abwehr- und Verteidigungskriegen, den „defensive routines“ nach Argyris (1997), den „Barrieren“, wie ich sie in Anlehnung an Kurt Lewin nenne (Ortner 2002), beschäftigen, denn diese sind doch das eigentliche Problem und die meist verdeckte Ursache hinter all den Offensionen und Aggressionen in der Welt? Ist der Mensch nicht zu letzt auch ein „defensives“ Wesen?