



## Lernschwäche

Menschen von gefestigten Überzeugungen abzubringen, das gelingt – wenn überhaupt – wohl nur mit größter Mühe. Gar ein ganzes Unternehmen, also eine aus vielen Menschen bestehende Organisation, verändern zu wollen, ist daher fraglos ein gewagtes Unterfangen. Und so wundert es nicht, dass die so genannte lernende Organisation, das hoch gesteckte Ziel vieler Manager, in der Praxis häufig nicht mehr als eine Wunschvorstellung bleibt. Ein Unternehmen kann sich nun einmal nur ändern, wenn die Mitarbeiter bereit sind, sich auf Neues einzulassen.

Das geht nicht ohne Zwang, meint Edgar H. Schein. Der emeritierte Professor der Sloan School of Management und ausgewiesene Experte für Organisationsentwicklung erklärt im Interview, warum die meisten Veränderungsprogramme in Unternehmen scheitern. Lernen, so Scheins provokante These, setze in einer Firma nur ein, wenn ein gewisses Maß an Angst herrsche. Der Psychologe beruft sich dabei auf seine Untersuchungen amerikanischer Kriegsgefangener nach dem Ende des Koreakrieges. Sein radikaler Schluss: Um Veränderungen zu bewirken, müssten Unternehmen ähnliche Methoden anwenden, wie sie bei der Gehirnwäsche in koreanischen Gefangenenlagern üblich gewesen seien (siehe Seite 72).

Ein gutes Beispiel für einen gelungenen Veränderungsprozess liefert die Sanierung von Nissan. Vor rund drei Jahren stand der japanische Automobilkonzern kurz vor dem Bankrott. Erst die strategische Allianz mit dem französischen Konkurrenten Renault brachte die Rettung. Verantwortlich für den Erfolg ist Carlos Ghosn. Dem von Renault entsandten Manager gelang die schwierige Gratwanderung zwischen Wandel und Kontinuität. In Harvard Businessmanager berichtet der Vorstandsvorsitzende von Nissan, wie er dank interdisziplinärer Teams mit veralteten Managementpraktiken aufräumte und den Autobauer sanierte (siehe Seite 39).

Den Einsatz von Gehirnwäsche hatte Ghosn dazu nicht nötig. Er schaffte es vielmehr, radikale Änderungen umzusetzen, ohne die Unternehmenskultur und das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter von Nissan zu zerstören.

*Christoph Seeger*