

## Organisationsentwicklung

Prof. Wimmer

Trotz deutlicher Verschlechterung der Ertragschancen in der Realwirtschaft ergab sich eine Verbesserung der Anlagemöglichkeiten im Finanzsektor. Dies entstand in den 70/80er Jahren. Zu dieser Zeit entstanden auch die Risikoabsicherungsgeschäfte bei Wechselkursgeschäften bei internationalen Transaktionen.

Somit wurde vermehrt in Finanzkapital engagiert statt in Realkapital. Allerdings definieren heute die Spielregeln auf den Finanzmärkten in einem viel stärkerem Ausmass mit, ob überhaupt in realwirtschaftliche Zusammenhänge investiert wird, und wenn, mit welchen Steuerungskonsequenzen für die „reellen“ Unternehmen!

Die Dominanz des Kapitalmarktes schlägt sich im Shareholder-Value-Prinzip nieder. Das Topmanagement wird dazu verpflichtet, alle Ziele der Unternehmensentwicklung primär an den Interessen der Aktionäre auszurichten; d.h. auf eine überdurchschnittliche Wertsteigerung ihrer Anteile hinzuarbeiten. Dies bedeutet ausschliesslich kurzfristige Denke, kein Interesse an F+E.

Es geht um die Steigerung des Unternehmenswertes als oberstes Ziel, wobei der Begriff Unternehmenswert den Unterschied zwischen dem jeweiligen Marktpreis des Aktienkapitals und jenem Wert des im Unternehmen investierten Kapitals verwischt. Denn das investierte Kapital ermöglicht keine realwirtschaftliche Leistungsfähigkeit.

Die Maximierung des Marktpreises des Aktienkapitals (Rendite) ist etwas anderes als die Maximierung der Profitabilität des Unternehmens.

Die Steigerung der Aktionärsrendite und die Steigerung der Ertragskraft des Unternehmens sind völlig unterschiedliche Zielsetzungen. Der Aktienkurs hängt stärker als der Unternehmensertrag von Einflussfaktoren ab, auf die die verantwortlichen Entscheidungsträger im Unternehmen keinen gestaltenden Zugriff haben.

Aus Sicht der Anleger hat die Kursentwicklung für die Ertragserwartung eine höhere Bedeutung als die Dividendenzahlungen. Auch hier wird die real und finanzwirtschaftliche Seite der Aktie deutlich sowie die Verschiebung des Investoreninteresses in Richtung Kursentwicklung.

Bei dieser Entwicklung und wenn das Management den Aktionären gerecht werden soll, hiesse das, dass Unternehmen der Realwirtschaft in erster Linie als finanzwirtschaftliche Spekulationsobjekte zu sehen wären und sie somit ihres eigenen Sinns beraubt werden würden.

Wimmer postuliert, dass die Frage nicht lauten kann: Dienen das Unternehmen und seine erwirtschafteten Erträge primär den Aktionären oder dem Management oder den Mitarbeitern oder oder . . .? Er meint, Unternehmen sind sich selbst Mittel und Zweck zur gleichen Zeit. Sie sind höchst eigensinnige soziale Systeme, die unentwegt nach Chancen schauen, innerhalb der Rahmenbedingungen unseres Wirtschaftsystems für die eigene Zukunftsfähigkeit Sorge zu tragen.

Organisationen schaffen den Raum und die Gelegenheit für eine mehr oder weniger offene Auseinandersetzung zwischen den Mitgliedern um Chancen zu verwirklichen und eigener Ziele und persönliche Interessen. Organisationen stellen dafür die Rahmenbedingungen, Regeln und Ressourcen zur Verfügung. Neben dem dass es unter anderem auch um die Sache im Unternehmen ginge läuft immer mit: Der Kampf um Positionen und Besitzstände, Karrieren, Einfluss und Macht. Daraus entsteht eine spezifische Dynamik. Begreift man in diesem Sinne Organisationen als Ort, an dem Individuen und Gruppen um die Realisierung ihrer jeweils spezifischen Interessen ringen, dann konzentriert sich der Blick des Beobachters auf Macht und Einflusskonstellationen. Die Durchsetzung von Interessen und die Nutzung von Einflusschancen hängen unmittelbar zusammen.

Das eigentlich dynamisierende liegt in dem Bestreben, eigene Einflusschancen zu sichern und auszubauen, das vermutete Potenzial anderer zu schmälern oder zumindest zu kontrollieren und einen möglichen Machtzuwachs der anderen zu verhindern. Eine Organisation ist ein Gebilde von Konflikten und ihre Funktionsweise das Ergebnis der Auseinandersetzung zwischen Kontingenten, vielfältigen und divergierenden Rationalitäten relativ freier Akteure, die die zu ihrer Verfügung stehenden Machtquellen nutzen. Fragen der Macht spielen eine zentrale Rolle.

In unseren hoch entwickelten Industriegesellschaften hat die Sensibilität gegenüber sozialen oder politischen Destabilisierungsprozessen zugenommen, die mit wirtschaftlichen Entscheidungen von Organisationen verbunden sind (z.B. Betriebsschliessungen, Massenkündigungen etc.)

Unternehmen sind heute in ein labiler gewordenes Netzwerk von Systeme – Umwelt – Bezügen eingebettet, in dem die Unempfindlichkeit gegenüber den Auswirkungen eigenen Handelns zu existenzbedrohenden Rückwirkungen auf die Organisation selbst führen kann. Dadurch schmelzen alte und lieb gewordene Gewissheiten in Unternehmen für Entscheidungsträger dahin.

Vielfach werden wir durch überraschende Wendungen, durch zufällige Ereignisse, durch unerwartete Entwicklungen angestossen, bislang fest gefügte Prämissen und Grundüberzeugungen für unser handeln in Organisationen zu überprüfen. Erfahrungen, mit denen wir früher Probleme lösen konnten, reichen heute immer weniger aus. Ganz im Gegenteil das Festhalten daran verschärft die gegenwärtigen Probleme.

Daraus entwickelt sich die Kernfrage: Wie kann eine Organisation ihre grundlegende Identität, das, was ihre charakteristische Ganzheit ausmacht, angesichts einer anforderungsreichen und sich rasch wandelnden Umwelt sinnvoll weiterentwickeln?

Das Entscheiden unter Bedingungen hoher Unsicherheit, das Gestalten von Situationen, in denen man bei weitem nicht alle Einflussfaktoren überblickt, bilden den Kern heutiger Führungsaufgaben.

Möglicherweise geht es künftig auf Unternehmensebene um ein Experimentieren mit organisatorischen Festlegungen, die korrigierbar bleiben müssen, und damit um den Verzicht auf das perfektionistische Streben nach der einen optimalen Struktur, die auf Dauer allen anderen überlegen ist.

Die beste Struktur ist jene, die sich ohne grossen Aufwand aus gegebenem Anlass weiterentwickeln lässt.

Die hohe Eigenkomplexität unserer Gesellschaft und ihrer Subsysteme (Wirtschaft, Politik, Recht, mediale Öffentlichkeit, Wissenschaft) schafft ein Ausmass an Intransparenz, das uns heute mehr denn je dazu zwingt, uns von allen überkommenden Planbarkeitsillusionen zu verabschieden.

Die Zukunft ist und bleibt ungewiss. Wir müssen mit der Prämisse der prinzipiellen Unberechenbarkeit künftiger Entwicklungen operieren.

Wir versuchen Erwartungssicherheit durch Prognosen zu erzeugen und tun dies indem wir das bislang erfahrene einfach kontinuierlich in die Zukunft verlängern.

Wir blicken regelmässig in den Rückspiegel, wenn wir Annahmen über die Zukunft konstruieren.

Möglicherweise geht es also um ein umbauen der Denkgewohnheiten weg von Planbarkeit hin in Richtung einer neuen Art von visionärer Wachheit, die ein Unternehmen vorausschauend mit viablen Handlungsoptionen versorgt.

Devise: Gebt dem Zufall eine Chance.

Die Kontinuität in Organisationen ist nur mit Hilfe ihrer lebendigen Weiterentwicklung zu gewinnen. Dieser dynamische Moment ist ein Teil der Tendenz von Organisationen, für die Fortsetzung jener eingespielten Erfolgsmuster zu sorgen, die sich in der Vergangenheit bewährten.

Das Sicherstellen dieser dynamischen Stabilität bindet einen Grossteil ihres Energiepotenzials.

Ohne Rücksichtnahme auf die Möglichkeiten und Grenzen, die durch diese Dynamik entstehen, scheitern Veränderungsimpulse.

Jede Art von Eingriffen des Managements, die eine markante Änderung der eingespielten Strukturen und Prozesse bezweckt, trifft unweigerlich darauf.

Solche Eingriffe mischen sich stets in die fest etablierte Eigendynamik eines nicht wirklich durchschaubaren, hochkomplexen Organisationsgeschehens ein, ein Umstand, der die Wirkung solcher Eingriffe auch nicht wirklich voraussehbar macht.

Dies ist zu berücksichtigen. Wir haben keine Gestaltungsfreiheit. Wird dies nicht berücksichtigt entstehen völliges Unverständnis bei den Betroffenen, heftige Gegenwehr, massive Machtkämpfe und Interessenkonflikte.

Das Umsetzen neuer Konzeptionen scheitert in den meisten Fällen. Es hat nur wenig damit zu tun, dass sich die betroffenen Mitglieder nicht bewegen wollen oder aus egoistischen Motiven heraus Widerstand leisten und damit die gute Absicht der Führung unterlaufen.

Der Grund des Scheiterns ist ein Unterschätzen des Komplexitätsgrades was auch mit einem selbst im Prozess der Veränderung einhergeht. Die Veränderer inszenieren eine perfekte Sollvorstellung um diese dann nach Plan umzusetzen.

Es gibt eine kleine Anzahl von Veränderern, die selbst schon dort sind, wo die grössere Anzahl der zu Verändernden hingebacht werden muss.

Die während dieses Umsetzungsprozesses auftauchenden Hindernisse seien einfach nur aus dem Weg zu räumen und dann klappe es schon. Denn alles, was nicht ins Konzept passt, wird als Störung gewertet und ist entsprechend zu behandeln.

Mit dieser Denke scheitern die meisten Veränderungsprozesse. Somit geht es darum, die Steuerung des Prozesses so anzulegen, dass sie mit der unvermeidlichen Eigendynamik, die mit Veränderungsmassnahmen losgetreten wird, rechnet und sich auf Unkalkulierbarkeiten einstellt. Weder das Ergebnis der Transformation noch der Weg dorthin sind exakt vorhersehbar.

Es funktioniert nicht, dass einige wenige das grosse Ganze verändern ohne davon nicht überrollt zu werden.

Sieht man sich gezwungen in Prozesse und Strukturen einer Organisation verändernd einzugreifen, dann steht man vor dem Dilemma etwas Existierendes, das sich bewährt hat, zu zerstören.

Diesem Akt des „das Gewohnte zerstören“ steht auf der anderen Seite nichts vergleichbar Sicheres gegenüber, sondern nur eine äusserst ungewisse Zukunft.

Niemand weiss zu Beginn was wirklich dabei rauskommt. Jetzt geraten die Verantwortlichen eines Veränderungsprozesses unter Druck, da die von der Veränderung Betroffenen wissen wollen was sie genau erwartet, womit sie als Endergebnis zu rechnen haben.

Die Verantwortlichen tun dann so, wie wenn sie wüssten was das Ergebnis ist, und strafen alle Beteiligten mit einer Lüge. Denn es müssen während des Prozesses wichtige Entscheidungen zurückgenommen werden, Ergebnisse verändern sich und man wird feststellen, dass keine endgültigen Antworten gegeben werden können. Das wiederum enttäuscht das Sicherheitsbedürfnis der Leute.

Es geht letztlich um die Verzeitlichung der Balance von Bewahren und Verändern. Worauf man sich heute als Anker der Kontinuität stützt, gerät morgen selbst unter Veränderungsdruck.

Die Grenze zwischen jenen, die verändern und selbst deshalb gleich bleiben können, und jenen, die sich deutlich bewegen müssen, damit sich etwas bewegt, diese sattem bekannte Spaltung von Veränderungstäter und Veränderungsoffer führt sich unter diesem Blickwinkel selbst ad absurdum.

Es gilt den Veränderer und Beobachter mit einzubeziehen. Er kann nicht aussen stehen und die Regeln vorgeben, sondern er muss in den Prozess miteinbezogen werden. Das Gelingen einer Organisationstransformation hängt von der eigenen Veränderungsfähigkeit ab. Organisationsveränderungen sind ohne nennenswerte Veränderungen in den Führungsverhältnissen nicht zu haben.

Dies tangiert konkret das Rollenverständnis und damit im Zusammenhang stehende alltägliche Führungshandlungen.

Organisationsveränderung unterbrechen bislang aufgebaute Laufbahnerwartungen von vielen Mitgliedern, sie zerstört Hoffnungen schafft aber auch neue Aufgabenfelder und neue Karrierechancen. Angesichts der ungewissen Zukunft fragt sich jedoch jeder wie gross das Risiko ist sich auf zunächst noch wage Karriereaussichten einzulassen.

Ziel einer Organisationsveränderung lassen sich nicht mit Zwang erreichen. Veränderung fordert Verzicht, Engagement und Kreativität und nichts davon lässt sich erzwingen. Es geht um die Fähigkeit der Veränderer, bislang eingespielte Erfolgsmuster und Routinen zu irritieren.

Dafür ist es erforderlich zur Kenntnis zu nehmen, dass das gegebene Energiepotenzial auf die Fortsetzung der für die bisherige Leistungsfähigkeit tragen der Routine gerichtet ist. Die vorhandene Energie ist auf die Reproduktion der eingespielten Muster und Organisationsverhältnisse ausgerichtet. Für Veränderung muss dieses Energiepotenzial gezielt mobilisiert werden.

Wir benötigen somit eine intensive Auseinandersetzung über die Beweggründe und die Dringlichkeiten der Veränderung. Dies geschieht über offene Diskussionen. Wir benötigen das Verständnis aller. Wenn nicht dargestellt wird, dass die Veränderung überlebensnotwendig ist gibt es keinen Grund für die Leute ihre gewohnte Sicherheit aufzugeben. Es benötigt einen grossen real nachvollziehbaren existenzbedrohenden Druck der Veränderung erklärbar macht. Und es benötigt dazu eine attraktive Zukunftsperspektive. Es bedarf einer übereinstimmenden Grundüberzeugung auf einer breiten Basis der Hierarchie um das Muss einer Veränderung zu transportieren.

Unsere wichtigste Aufgabe ist Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu schaffen. Wir müssen Experten im Umgang mit Nichtwissen werden. Es gilt die blinden Flecken der Organisation zu erkennen.

Beobachter beobachten notwendiger Weise mit Unterscheidungen: Etwas läuft gut oder schlecht, die Mitarbeiter sind engagiert oder motiviert oder eben nicht, die Kosten sind zu hoch oder halten sich im Rahmen, das Arbeitsklima ist gut oder bedrückend. Was beobachtet wird hängt davon ab welche Unterscheidungen der Beobachter benutzt. Wir als externe müssen beobachten welche dominanten Muster zur Konstruktion der Realitäten in einem Klientensystem aufgebaut sind. Wie schafft sich das System seine Wirklichkeit.

Das Dilemma jedoch ist, dass jemand der eine Unterscheidung benutzt ohne ihre Hilfe Informationen zu gewinnen, nicht im gleichen Moment auf diese Unterscheidung schauen kann. Die Unterscheidungsschemata bleiben für die Benutzer unsichtbar. Wir schauen nicht auf die Brillen mit denen wir gucken.

Wir müssen immer darauf schauen worauf wir nicht schauen und darauf schauen womit wir schauen und wie wir schauen.

Sobald der Berater beginnt zu beobachten, wie das System wie das Unternehmen beobachtet oder wie im Unternehmen beobachtet, also unterschieden und bezeichnet wird, kann er den Problemen dieses Systems einen Sinn geben, über den das System selbst nicht verfügen kann.

Hilfreiche Fragen dazu lauten: Was wäre anders gäbe es das Problem nicht? Wer müsste sich dadurch in welcher Weise neu positionieren? Wer würde es vermissen? Und welche Problemlösungsversuche wurden bislang zur Behebung der angebotenen Problematik unternommen?

Weitere Fragen: Was soll sich durch die Beratung ändern? Warum meint man überhaupt Beratung zu benötigen? Und warum gerade mit mir/uns diesbezüglich Kontakt aufgenommen wurde?

Ein System sieht, was es sieht und es sieht nicht, dass es nicht sieht, was es nicht sieht.

Wenn Informationen von aussen kommen und diese nicht in die systemisch spezifischen Verarbeitungsmechanismen passen, bleiben sie unverstanden. Es ist ausschliesslich das Klientensystem, das auf Grund seiner Strukturen und wie es arbeitet die Kriterien vorgibt unter denen es sich von externen beeindrucken lässt.

Unsere Aufgabe ist es uns so einzubringen, dass die Einschätzungen im Klientensystem selbst entstehen – ohne unsere grossartigen Auswertungen. Wir unterstützen den Prozess und leisten Hilfe bei der Problembeschreibung.

Wir müssen darauf achten, dass nicht die Probleme gelöst werden die man lösen kann sondern die gelöst werden sollen.

Manager sind Entscheider – keine Warter.

Sie werden für das Entscheiden eingestellt und dafür bezahlt auch für unliebsame Entscheidungen. Auf für Entscheidungen, die sich im Nachhinein als falsch erweisen.

Sie werden dafür bezahlt einsam an der Spitze zu stehen und abgeschnitten zu sein von Spiegelungen, Reflexion und Sparrings.

Aber genau das wissen die und genau das wollen die.

Das sind keine Teamplayer, wären sie`s wären sie nicht dort wo sie jetzt sind.

Die brauchen diese Positionen, das Flair um sich herum. Das lieben und leben sie.

Würden sie dies nicht wollen könnten sie aufhören. Nach ein bis zwei Jahren. Geld genug hätten sie.