

# Der Mensch als Gestalter oder Störfaktor in der Organisationsentwicklung?

Annette Fredrich\*

**Ist Organisationsentwicklung das neue Modewort für Unternehmen - ein Weg aus der gesättigten Erstarrung in die Flexibilität, die der vielbeschworene, immer schneller werdende Wandel von**

**Technologien, Märkten und Umfeld notwendig macht? Was wird eigentlich unter diesem Zauberwort verstanden? Wer 'macht' Organisationsentwicklung?**

**Organisationsentwicklung aus der Sicht der Organisatoren.** Die Praxis sieht vielfach so aus: Ganze Organisationsabteilungen in größeren Unternehmen oder Unternehmensberatungen beschäftigen sich mit den Strukturen, der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens und versuchen, diese nach Effizienzkriterien zu verändern und zu gestalten. Schwachpunkte werden systematisch analysiert und versucht, diese durch Umstrukturierungen abzubauen. Dabei werden dankbar Modelle aus dem Ausland - vorzugsweise aus Japan - aufgegriffen und den nationalen Gegebenheiten und den Besonderheiten des eigenen Unternehmens angepaßt. Hat man dann dezentralisiert, eine Matrix-Organisation aufgebaut, Hierarchien abgebaut oder - 'dernier crie' - Lean



Management eingeführt, erfolgen dann mehr oder weniger erfolgreiche Versuche, die

Mitarbeiter mit dieser neuen Struktur zu versöhnen, sie zu motivieren, diese Form der Zusammenarbeit im Hinblick

\* Annette Fredrich, Diplom-Psychologin, P.T.O. Unternehmensberatung, Bönningstedt

auf höhere Unternehmensziele mitzutragen.

### **Veränderungswiderstände.**

Das Dilemma dieser Bemühungen um Organisationsentwicklung kennzeichnet ein Zitat von Knut Bleicher, das im April dieses Jahres das Programm einer Fachtagung der Gesellschaft für Organisation e.V. zierte:

*Wir arbeiten in Strukturen von gestern - mit Methoden von heute - an Problemen von morgen - vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben - und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden.*

Die alltäglichen Erfahrungen mit strukturellen Veränderungsprozessen in Unternehmen unterstützen die Kernaussage dieses Zitates. Die Mitarbeiter begrüßen in der überwiegenden Mehrzahl organisatorische Veränderungen *nicht* mit offenen Armen. Auch wenn ihnen die Unzulänglichkeit bestehender Abläufe und Strukturen bekannt ist, sie oft genug darüber schimpfen und in informellen Gesprächen alle 'wissen', wie es besser laufen könnte, macht sich häufig massiver oder passiver Widerstand breit, wenn von oben Veränderungen eingeführt werden. Diese Veränderungswiderstände führen dann häufig dazu, daß die theoretisch postulierte und erwünschte

Effizienzsteigerung nicht in dem Maße eintritt, wie vorher geplant. Fatal und kostenintensiv wird der Kreislauf dann, wenn im Sinne eines 'Mehr desselben' versucht wird, die Strukturen erneut zu verändern, da der erste Veränderungsprozeß ja nicht der richtige gewesen sein kann.

### **Organisationsentwicklung aus der Sicht der Personalentwickler.**

Fortschrittliche Unternehmen, die dieses erkannt haben, führen zunehmend im Personalbereich Funktionen ein, die sich der Organisationsentwicklung von der 'weichen Seite' her nähern sollen. Der Organisationsentwickler im Personalbereich sieht denn auch vorwiegend seinen Aufgabenschwerpunkt in der Arbeit mit den Menschen im Unternehmen. Über Mitarbeiterbefragungen, Personal- und Teamentwicklungsmaßnahmen, moderierte Arbeitskreise wie Quality-Circle, Lernstatt-Konzepte o.ä. versucht er, in Substrukturen des Unternehmens und in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern Veränderungen herbeizuführen, die sowohl der Effizienzsteigerung wie der höheren Arbeitszufriedenheit dienen sollen. Die zugrundeliegende Philosophie ist ebenso offensichtlich wie einleuchtend: Selbstinitiierte Veränderungsprozesse werden mit sehr viel mehr Engagement und Motivation vertreten und durchgeführt als von außen verordnete. Betroffene zu Beteiligten machen

heißt, ihr Expertentum für ihre eigene Situation anzuerkennen. Indem sie die Stärken und Schwächen ihrer eigenen Arbeitsprozesse selber analysieren und verändern, übernehmen sie für diesen Teilbereich unternehmerische Verantwortung. Aber auch der Organisationsentwickler stößt an Grenzen: spätestens dort, wo in Problemlösegruppen auf Mitarbeiterebene Ursachen aufgedeckt werden, die die Forderung nach strukturellen, unternehmensweiten Veränderungen nach sich ziehen, sieht sich die Gruppe mit der Frage nach Einfluß und Macht in Organisationsentwicklungsprozessen konfrontiert. Werden ihre Kritikpunkte und ihre Lösungsvorschläge in der Geschäftsführungsebene angehört und ernstgenommen? Führen sie zu sichtbaren Maßnahmen? Dort, wo das nicht der Fall ist, erlebt die Gruppe ihre ganze Machtlosigkeit. Nicht höhere Eigenverantwortung und Motivation sind die Folge, sondern extreme Demotivation.

### **Beispiel - Fluktuation der Vertriebsingenieure.**

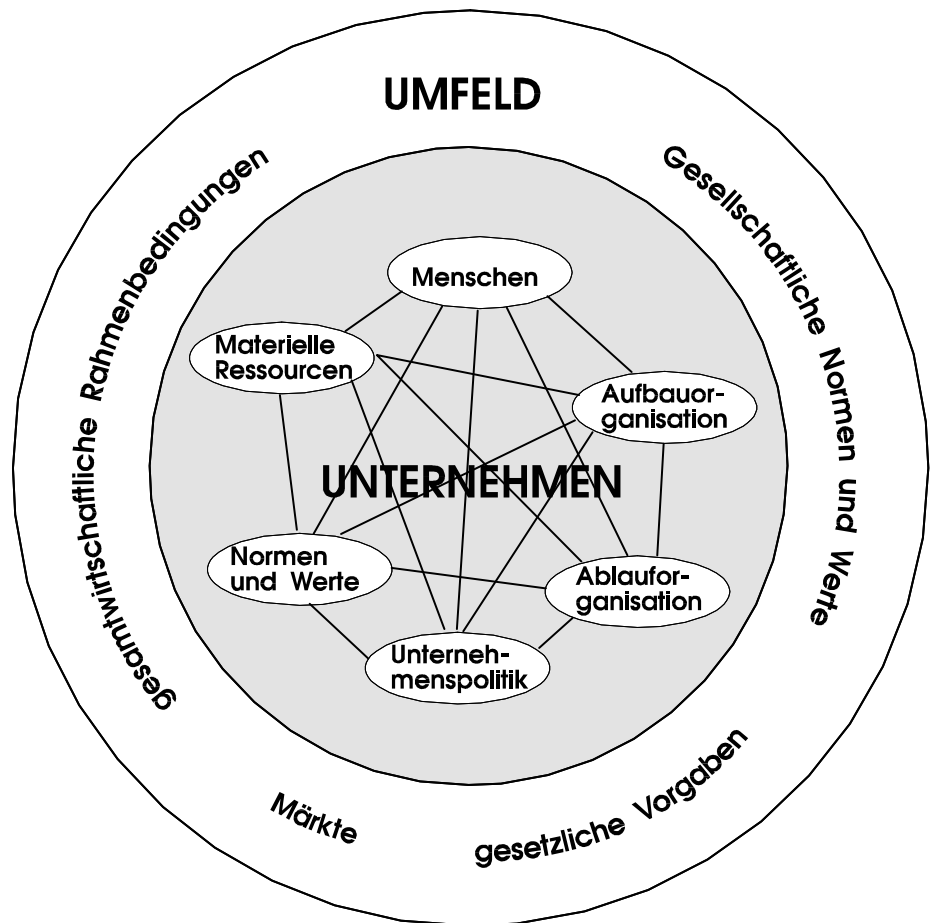
Ein Beispiel soll dieses verdeutlichen. Die Vertriebsmitarbeiter eines Maschinenbauunternehmens klagen über starke Arbeitsüberlastung. Diese kommt u.a. dadurch zustande, daß ständig mehrere Stellen für Vertriebsingenieure unbesetzt sind. Auch verbesserte Abläufe und ein entspanntes Gruppenklima können diese starke Arbeitsbelastung nicht entscheidend entschärfen. Es

müssen die Ursachen für die unbesetzten Stellen erforscht werden. Angenommen, die Arbeitsgruppe erkennt als Ursachen für die hohe Fluktuation der Vertriebsingenieure zwei Gründe:

1. Der Vertriebsleiter (57 Jahre, 30 Jahre Betriebszugehörigkeit) pflegt einen despotischen Führungsstil. Mitarbeiter, die sich dagegen auflehnen, werden systematisch drangsaliert. Der Geschäftsführung ist dieses bekannt, sie hat auch schon mehrere Gespräche mit dem Vertriebsleiter geführt, aber es gibt keine Konsequenzen. Kritische Mitarbeiter bleiben nicht lange in der Abteilung. Sie lassen sich versetzen oder kündigen.

2. Die Vergütungsstruktur des Unternehmens ist sehr unflexibel. Die Gehaltsgruppe für Vertriebsingenieure ist für Berufsanfänger durchaus attraktiv, für erfahrene Vertriebsingenieure wird aber bei anderen Unternehmen wesentlich mehr bezahlt. Andere Anreizsysteme neben dem Grundgehalt wie Prämien, Umsatz- oder Erfolgsbeteiligungen gibt es nicht.

Diese beiden Ursachen lassen sich nicht mehr von der Arbeitsgruppe selber beeinflussen. Sie kann zwar Lösungsvorschläge erarbeiten und diese bei der Geschäftsführung präsentieren. Erfolgen dann aber keine sichtbaren Reaktionen, könnte die Folge sein, daß noch mehr Vertriebsingenieure kündigen, weil sie in dem OE-Prozess



das ganze Ausmaß ihrer Machtlosigkeit erlebt haben.

**Lineare Konzepte der Organisationsentwicklung haben ausgedient.**

Ist die Gegenüberstellung der Arbeitsweise von Organisatoren und Organisationsentwicklern nun Schwarz-Weiß-Malerei? Selbstverständlich ist sie das in dieser Form. Organisatoren würden für sich immer auch in Anspruch nehmen, daß sie natürlich die Menschen in den Strukturen bei Veränderungsmaßnahmen berücksichtigen. Ebenso betrachten die Organisationsentwickler natürlich auch die

strukturellen Bedingungen des Unternehmens. Sie unterscheiden sich jedoch in ihren handlungsleitenden Glaubenssätzen. Für den Organisator beginnt Organisationsentwicklung bei der zielgerichteten Veränderung der Aufbau- und Ablauforganisation. (Die gängige Praxis in vielen Unternehmen gibt diesem Glaubenssatz recht.) Diesen Maßnahmen müssen sich die Menschen anpassen. Für den Organisationsentwickler beginnt Organisationsentwicklung in den Köpfen der betroffenen Menschen. Erst über die Einstellungs- und Verhaltensänderung können strukturelle Maßnahmen sinnvoll eingeführt werden.

Diese grundsätzlich unterschiedliche Herangehensweise kann in der Unternehmenspraxis häufig zu unfruchtbaren Konkurrenzsituationen und damit eher zu einer Behinderung der Organisationsentwicklung führen. Das gipfelt dann in den bekannten sarkastischen Aussagen wie:

*Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt - und damit immer im Weg. Oder  
Der Mensch ist Mittel. Punkt.*

Beiden Standpunkten gemeinsam ist, daß sie nach wie vor in linearen 'wenn-dann-Beziehungen' verhaftet sind, die sich gegenseitig ausschließen und einen Dialog unmöglich erscheinen lassen.

**Organisationsentwicklung: die systemische Vernetzung vielfältiger Einflußfaktoren für die Veränderungsarbeit nutzen.** Die Unternehmensrealität jedoch wird geprägt von vielen verschiedenen Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen. Veränderungen in einem Bereich müssen automatisch Veränderungen in den anderen Bereichen nach sich ziehen, bzw. die Veränderungen bleiben stecken, weil eben dieses nicht passiert. Die Herausforderung an Organisationsentwickler und Organisatoren gleichermaßen ist es, diese vielfältigen Wechselwirkungen bei ihren Maßnahmen zu berücksichtigen und auf möglichst viele der Faktoren gleichgerichtet einzuwirken. Wenn

bestimmte Umfeldbedingungen das Unternehmen zu Veränderungen zwingen, müssen diese ganzheitlich eingeführt werden. Dabei ist die Gestaltung des Veränderungsprozesses, d.h. das Wie ebenso zu berücksichtigen wie die Inhalte. Hier können sich Organisatoren und Organisationsentwickler hervorragend ergänzen.

**Angst vor Komplexität: Die Geister die ich rief...** . Wenn es denn so einfach ist, Organisationsentwicklungsprozesse bei ausreichender Berücksichtigung der Komplexität und Wechselwirkungen erfolgreich durchzuführen, warum geschieht das dennoch so selten? Diese Frage läßt sich lediglich mit mehreren Hypothesen beantworten.

1. Berücksichtigung der Wechselwirkungen setzt Bereitschaft zur interdisziplinären Zusammenarbeit voraus.

2. Die stets vermutete aber selten offengelegte Komplexität von Organisationsentwicklung wirft die Frage der Machbarkeit auf. Wenn es denn alles so vernetzt ist, kann man dann noch sinnvoll von einem gezielten Prozeß sprechen? (Existenzberechtigung von Organisationsentwicklern).

3. Wenn die vielfältigen Wechselwirkungen von Veränderungsprozessen allzu deutlich thematisiert werden, schrecken viele Unternehmensleitungen vor den Folgen

zurück - es passiert u.U. gar nichts mehr. Sie wollten doch nur 'ein bißchen umstrukturieren'.

**Die Frage der Macht.** Gelingt es, den betroffenen Menschen zum Gestalter von Veränderungsmaßnahmen zu machen - ihn von Beginn an einzubeziehen und seinen Bedürfnissen Rechnung zu tragen - sind auch komplexe Organisationsentwicklungsprozesse möglich. Er wird Veränderungen bereitwillig mitgestalten. Übernimmt der Mitarbeiter jedoch die unternehmerische Verantwortung für Veränderungsprozesse, können Widerstände auf ganz anderer Ebene auftreten. Der vielfach geforderte, engagierte, mitdenkende Mitarbeiter wird dann auch bestimmte strukturelle Veränderungen von der Unternehmensleitung einfordern und versuchen, Einfluß auf die Unternehmenspolitik zu nehmen.

Damit sind auch die Grenzen der Machbarkeit von OE-Prozessen für Organisationsentwickler abgesteckt. Ein systemisches Verständnis und vernetzte, ganzheitliche Veränderungsarbeit kann nur dann erfolgreich durchgeführt werden, wenn ein ebensolches Verständnis auf oberster Unternehmensebene vorherrscht. Organisatoren und Organisationsentwickler müssen mit ihrer Arbeit Unternehmenspolitik mitgestalten und ihre Maßnahmen aus dieser Politik ableiten.

Dort, wo ihnen diese Einflußnahme versagt ist, wo sie als 'Feuerwehr' für nicht funktionierende Organisationsteile mißbraucht werden, kann ihre Arbeit langfristig keinen zufriedenstellenden Erfolg bringen.

**Fazit.** Organisationsentwicklung ist erfolgreich, wenn der betroffene Mitarbeiter auch Mitgestalter ist.

Der Mensch wird dann zum Störfaktor, wenn sein Veränderungswiderstand nicht ernst genommen wird.

Organisationsentwicklung mit isolierten Maßnahmen ist überschaubar...und nur zu oft zum Scheitern verurteilt. Die Herausforderung für die Gestalter von Veränderungsprozessen besteht darin, die Komplexität des Organisationsgeschehens in allen seinen Facetten bei ihrer Arbeit zu berücksichtigen.

Die Frage der Macht ist untrennbar mit dem Erfolg von Organisationsentwicklung verbunden. Organisationsentwicklung heißt, ganzheitliche Veränderungsprozesse zu gestalten. Dieses muß unternehmenspolitisch gewollt sein und mitgetragen werden.