

Richard Timel

Überleben von Organisationen unter Bedingungen grenzenloser Marktwirtschaft

Situationsbeschreibung

Einer der Helden unserer Zeit, Bill Gates, philosophiert in seinem Buch: „Der Weg nach vorne – Die Zukunft der Informationsgesellschaft“ darüber, ob der Computer die Kluft zwischen den Besitzenden und Besitzlosen unwiderruflich vertieft. Seine Aussage lautet:

„Ich habe mir über die Schwierigkeiten Gedanken gemacht und bin alles in allem zuversichtlich und optimistisch. Das liegt zum einen daran, daß ich einfach so veranlagt bin, zum anderen, daß ich begeistert darüber bin, was meine Generation, die zur gleichen Zeit wie der Computer erwachsen geworden ist, alles schaffen kann. Wir werden den Menschen Werkzeuge in die Hand geben, mit denen sie zu neuen Ufern aufbrechen können. Ich gehöre zu denen, die glauben, daß der Fortschritt so oder so nicht aufzuhalten ist und wir deshalb das Beste daraus machen müssen. Das Gefühl, daß ich in die Zukunft schaue und die erste vielsagende Andeutung revolutionärer Möglichkeiten erblicke, elektrisiert mich noch immer. Ich denke, ich habe ein unglaubliches Glück, daß es mir ein weiteres Mal vergönnt ist, eine Rolle am Beginn eines epochalen Wandels spielen zu können.“ Soweit Bill Gates.

Andere sind weniger optimistisch.

„Das absolut Neue besteht darin, daß die Kapital und Marktlogik von nahezu allen Barrieren, Kontrollen, Widerständen, Gegenmarktpositionen befreit ist. Die Erosion dieser kollektiven Widerstandspotentiale ist zu einem zentralen Problem nicht nur der demokratischen Organisationsform unserer Gesellschaft geworden, sondern sogar ihres solidarischen Zusammenhalts.“ (Christine Morgenroth, Oskar Negt)

Diesen Gedanken führt der US-Ökonom Edward Luttwak weiter; Der Turbokapitalismus sorgt für die Effizienz und schafft Arbeitsplätze. Wenn Zölle und Schutzgesetze abgeschafft werden, steigt die Produktion. Aber: Jede dieser Regeln garantiert eine ökonomische Nische für alle jene, die eben nicht superdynamisch sind, nicht die beste Ausbildung haben oder nicht mit Unternehmertalent gesegnet sind. Wenn die Barrieren fallen, werden sie zu Effizienzopfern und landen in einer Art großem Lumpensektor.

Herr Luttwak setzt weiter fort:

„Der Beschäftigungsgewinn resultiert allein aus der Wiedergeburt der alten Dienstenklasse. Die Gewinner des Turbokapitalismus stellen Gärtner, Kindermädchen, Köche und Wachmänner ein – ganz wie zu viktorianischen Zeiten. Um das herauszufinden genügt ein Blick in die US-Beschäftigungsstatistik. Der Turbokapitalismus spaltet die Gesellschaft.“

Mit konstanter Zunahme von internationaler Verflechtung und Beschleunigung steigt die Bedeutung transnationaler Organisationen und internationaler Konzerne im globalen Wettbewerb – nationalstaatliche Institutionen verlieren an Status. Entgrenzungen machen sich in vielen Hinsichten bemerkbar. Die Welt wird ein globaler Markt (räumlich), virtuelle Unternehmen etablieren sich (sozial), durch die Digitalisierung entsteht eine neue Logik (kommunikativ), der gesellschaftliche Druck erfordert es, sich als „Lebensunternehmer am Arbeitsmarkt zu positionieren“ (persönlich), die zunehmende Beschleunigung aller Arbeits-, Lebensprozesse schafft neue Strukturen durch verkürzte Zyklen (zeitlich).

In dieser Beschreibung wirken die Veränderungsimpulse von außen auf die Organisationen ein. Allerdings kann man das Bild auch verkehrt betrachten und bekommt dadurch präzisere und konkretere Aussagen. Es sind die Organisationen selbst, die angetrieben durch immer neue Managementmethoden wie business-reengineering, total quality management, KVP kontinuierlicher Verbesserungsprozeß, Verschlinkung der Hierarchie, Einführung von Teamstrukturen und kundennahen Organisationseinheiten, last but not least – durch Fusionen merger and acquisitions - jene Turbulenzen erzeugen, welche die Unternehmen als zunehmenden Änderungsdruck erleben. Viele Führungskräfte haben den Eindruck Getriebene zu sein. Wer es nicht zu Wege bringt den Aktienkurs seines Unternehmens zumindest im gleichen Ausmaß zu steigern, wie der Wettbewerb, muß um seinen Posten fürchten. In der Managerwelt ist jedoch Furcht und Angst jenes Antriebsmittel, das zur „Flucht nach vorne“ und zur Expansion führt. Was von vielen als Ungewißheit und Komplexität erfahren wird, ist der alltägliche Selektionszwang und Druck, aus einer Vielzahl von Informationen die Relevanten auszuwählen, Risiken zu kalkulieren und Entscheidungen trotz knapper Zeit zu treffen.

Die Selektivität der Entscheidungen fördert nicht nur die Steuerbarkeit, sondern treibt zugleich mit ihrer Sichtbarmachung auch die Kritik an den Entscheidern in die Höhe. Warum (nicht) anders? Warum gerade jetzt? Warum gerade hier? Warum mit diesen Kunden? Sind Fragen, die permanent in den Organisationen gestellt werden.

„Laßt uns rasch Fehler machen“ sagt Tom Peters, um hinzuzufügen, „damit wir daraus lernen und sie schnell abstellen können“.

Wie reagieren Unternehmen auf diese grundlegenden Trends?

Neben Globalisierung und Beschleunigung, der Zunahme von Komplexität und Ungewißheit kommt es in der Post-Moderne darauf an modern zu sein. Die Marketing- und PR-Berater erfinden immer neue Methoden. Sie suggerieren dem Markt und der interessierten Öffentlichkeit, daß die von ihnen betreuten Unternehmen sich auf der Höhe der Zeit befinden und deren Produkte und Dienstleistungen avantgardistischen Charakter haben. Die Produktzyklen werden immer kürzer, Designfragen immer wichtiger. Ein Merkmal unserer gegenwärtigen Gesellschaft sei die Präferenz für das Neue, beschreibt der Soziologe Niklas Luhmann den Zeitgeist.

Einerseits geht es darum Kostenvorteile durch Fusionen, Übernahmen, joint-ventures zu erreichen, andererseits die Kundenattraktivität der Produkte durch Differenzierung und Individualisierung zu erhöhen. Immer mehr Risiken werden auf Zulieferer und Lieferanten abgewälzt. Immer öfter treffen sich Unternehmen in bestimmten Segmenten am Markt als Konkurrenten, in anderen als Kooperationspartner. Manager sind gut beraten die Kommunikation mit ihren Wettbewerbern nicht völlig abubrechen, sondern daran zu denken, daß der Gegner von heute der Partner von morgen ist.

Ein weiteres Zauberwort fasziniert die Beraterbranche – der Begriff „Wissensmanagement“. Neben den klassischen Produktionsfaktoren, Kapital, Arbeit, Grund und Boden rückt Wissen als zentraler Produktionsfaktor in den Mittelpunkt der Betrachtung. „Damit wird die Generierung und das Management von Wissen zur fundierenden Kernkompetenz solcher Organisationen, die für ihr Überleben darauf angewiesen sind, effektiv, effizient und kontinuierlich Innovationen zu erzeugen.“

Der hier unterstellte Wissensbegriff meint mehr als die Expertise von Professionellem.

Die neuen Technologien und Medien, zwei anwenderfreundliche Computernetze und Hochleistungsdatennetze sind rückkoppelungsaktiv und multimedial. Sie brechen die Monomedialität der Industriekultur mit ihrer Linearität und Hierarchie auf. Softwarefreaks schätzen offenen Zugang zu Datensystemen und bevorzugen Teamstrukturen. Die große Herausforderung besteht darin, das implizite Wissen von Organisationseinheiten und Personen expliziert zu machen, miteinander zu vernetzen und im Organisationsgedächtnis (Datenbank) aufzuheben und im Sinne der Steuerung der Organisation verfügbar zu halten. Die Wissensarbeit im hier gemeinten Sinn, *„erfordert, daß das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so daß mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind. Organisierte Wissensarbeit nutzt den Prozeß des Organisierens, um Wissen zu einer Produktivkraft zu entfalten.“* (Helmut Willke, Systemisches Wissensmanagement)

Ulrich Beck setzt diese Gedanken fort. Für ihn ist ebenfalls die grundlegende wirtschaftliche Ressource heute und in der Zukunft das Wissen. Die neue Elite und damit die führende gesellschaftliche Gruppe der Wissensgesellschaft werden die Geistesarbeiter stellen. *„Wissensführungskräfte, die in der Lage sind, sich produktiv einzusetzen, vergleichbar den Kapitalisten, die wußten, wie man Kapital produktiv einsetzt.“* (Ulrich Beck, Die Zukunft von Arbeit und Demokratie)

Diese hier beschriebenen Tendenzen haben nachhaltige Wirkungen auf Personalpolitik und Personalmanagement.

Von Charles Handy stammt die Kleeblattkonstellation von Organisationen. Die Organisationen werden drei verschiedene Arten von Zugehörigkeit entwickeln:

Die Stammebelegschaft verleiht der Organisation ihren besonderen Charakter. Sie besteht aus Managern, Technikern und Facharbeitern und repräsentiert die Kernkompetenzen der Organisation. Für gute Bezahlung und hervorragende Arbeitsbedingungen werden Flexibilität, Engagement und hoher Arbeitseinsatz erwartet. Das Vertragsumfeld besteht aus Spezialisten, Experten und Beratern, deren Leistungen nur gelegentlich gebraucht werden. Sie entsprechen ausgelagerten eigenständigen Geschäftszweigen, denen die benötigte Arbeitsleistung zu einem guten Preis abgekauft wird. Das dritte Kleeblatt meint flexible (Teilzeit-)Arbeitskräfte, die Kapazitätsschwankungen ausgleichen.

Vor diesem Hintergrund stellen sich spezifische Ansprüche an Unternehmen, sie werden

- a) *„das quantitative und qualitative Verhältnis zwischen den drei grundsätzlichen Formen der Bindung ans Unternehmen für sich definieren und ausgestalten müssen;*
- b) *der Stammebelegschaft hinreichend attraktive materielle und immaterielle Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven bieten müssen, um gerade auch diese Leistungs- und Erfahrungsträger trotz kultureller Lockerung der Bindung ans Unternehmen zu halten;*
- c) *ihren spezifischen Weg zur Bewältigung der erwartbaren, aber gleichzeitig gerade nicht quantifizierbaren Kapazitätsschwankungen finden müssen, so daß einerseits über geeignete Arbeitszeitmodelle die Flexibilitätsbereitschaft, ja sogar das Flexibilitätsinteresse der Stammebelegschaft genutzt werden kann und daß andererseits effiziente Formen und Standards der sachlichen und sozialen Integration von Frist- und Teilzeitarbeitskräften in die betriebliche Leistungserstellung entstehen.“* (Gudrun Vater, Wolfgang Kötter, „Von der definierten Laufbahn zum individuell gestalteten Karrieremuster“, Gabler Verlag,)

Was können Organisationen tun, um ihre Überlebensfähigkeit zu erhöhen?

Vorausschauende Selbsterneuerung bedeutet, jene Strukturen zu schaffen, die es einer Organisation ermöglichen, die notwendigen Veränderungen so rechtzeitig anzusetzen, daß für ihre erfolgreiche Implementierung ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Solche Veränderungen haben vom Ergebnis her vielfach revolutionäre Auswirkungen, sie kommen aber auf einem evolutionären Weg zustande. Peter Senge, Leiter der Society for Organizational Learning hat als erster den Begriff der „lernenden Organisation“ in seinem Buch „die fünfte Disziplin“ geprägt.

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Beschreibungen und Definitionen. Karen Watkins und Viktoria Marsick haben die Erfahrungsberichte und Konzepte verschiedener Vertreter der „lernenden Organisation“ verglichen und darin folgende gemeinsame Aussagen gefunden:

- Lernende Organisationen verbinden die individuelle Ebene mit der Organisationsebene, indem sie die individuellen Lernfähigkeiten fördern und ihre Strukturen, ihre Kultur und die Grundannahmen mit denen sie operieren, verändern.

- verbreiten die relevanten Informationen im gesamten System (bei den MitarbeiterInnen) und teilen sie mit den Kunden.
- fördern systemische Sichtweisen und bauen ein Organisationsgedächtnis auf.

Um eine Organisation mit lebenswichtigen Irritationen (Lernanstößen) zu versorgen, bzw. um die Anstöße produktiv aufzunehmen und zu verarbeiten, dafür sind folgende Faktoren ausschlaggebend:

Grad der Umweltsensibilität.

Über welche Berührungspunkte nach außen verfügt ein Unternehmen über die Lernanstöße ins Innere gelangen zu können?

- Art der Zusammenarbeit mit Kunden z.B. gemeinsamer Know-how-Erwerb, gezieltes Lernen von Kundenproblemen
- Kundenunabhängige Formen der Umweltbeobachtung
- Art der Zusammenarbeit mit Zulieferern und anderen Kooperationspartnern in der Wertschöpfungskette, die Gestaltung stimulierender Unternehmensnetzwerke
- Beobachtung der Wettbewerbsdynamik; Stichwort: bench-marking
- Systematischer Wissenstransport in alle relevanten Know-how-Felder des Unternehmens

Umgang mit Wissen

Wie wird für die Wissensbasis gesorgt, die ein Unternehmen zur Aufrechterhaltung seiner Leistungsfähigkeit benötigt?

- Art der Vorhaltung von und des Zugangs zu Wissen. Welche Form dominiert: Impulsives Wissen (aufgebaut und gepflegt von den handelnden Personen) oder organisatorische Wissensbasis (Dokumentation des relevanten Know-hows, ausschöpfen der technischen Möglichkeiten zum Verbreiten des Zugangs und zur laufenden Aktualisierung des Bestandes? Wie hoch ist der Grad der Personenabhängigkeit in der Nutzung und Weitergabe von Wissen? Wie steht es um die „Intelligenz“ der Organisation?
- Formen der Generierung neuen Wissens; Wie entsteht normalerweise neues Wissen im Unternehmen (eher zufällig oder gezielt als Teil eines expliziten Wissensmanagement)

Art der Fehlerverarbeitung, Umgang mit Abweichungen

Wie kann sich eine Organisation die Existenz überraschender Abweichungen (Fehler) zunutze machen? Das Ausschöpfen überlebensfördernder Fehler als Lernquelle:

- Umstellen von einer Kultur der Fehlervermeidung auf das Prinzip des ständigen Verbesserungsprozesses
- Umstellung von einer Politik des Sich-Absicherns auf Risikobearbeitung und gemeinsam verantwortete Risikoübernahme
- Förderung des Experimentierens

Der Grad fachübergreifender, projektbezogener Zusammenarbeitsformen

Form und Ausmaß hoch spezialisierter Know-how-Bereiche, Anlässe für interprofessionelle Kooperation. Wie häufig kommen solche Anlässe vor, und wie werden sie genutzt?

Der Einbau von periodischen Schleifen der Selbstreflexion

In diesen Managementprozessen zählen:

- Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen
- Feedback an die Führungskräfte, regelmäßige Audit des Managementpotentials
- Strategieworkshops
- Projektevaluierung
- Auswertung von Veränderungsvorhaben

Präzisierung der Kernkompetenzen und Schlüsselqualifikationen

- Gezieltes Wissen um die eigenen Fähigkeiten
- Vorausschauende Sicherung der Kernkompetenzen durch gezielte Förderung von Qualifikationen

Zusammenfassung und Ausblick

Viele traditionelle Institutionen und Organisationen werden heute in Frage gestellt. Nicht Stabilität ist gefragt, sondern die Fähigkeit im Wandel stabil zu bleiben. Differenzen und Konflikte treten stärker hervor. Lewis Coser betont die positive Funktion sozialer Konflikte (The social Functions of Conflict). Er argumentiert damit, daß Menschen durch verbale Konflikte eher zusammengehalten werden, als durch verbale Übereinstimmung.

„Der Schauplatz des Konfliktes wird in dem Sinne zu einer Gemeinschaft, als die Beteiligten es lernen einander zuzuhören und aufeinander einzugehen, obwohl sie ihre Differenzen sogar noch deutlicher empfinden.“ (Richard Senett)

Literaturverzeichnis:

Dirk Baecker: „Organisation als System“, Suhrkamp 1999

Dirk Baecker: „Die Form des Unternehmens“, Suhrkamp 1993

Ulrich Beck: „Die Zukunft von Arbeit und Demokratie“, Suhrkamp 2000

Bill Gates: „Der Weg nach vorn – Die Zukunft der Informationsgesellschaft“, Hoffmann und Campe 1995

Edward Luttwak: „Wenige Gewinner, viele Verlierer“, Die Zeit Nr. 50, 09. Dez 1999

Peter Senge: „Die fünfte Disziplin“, Klett – Cotta 1990

Peter Senge: „Das fieldbook zur fünften Disziplin“, Klett – Cotta 1996 Stuttgart

Peter Senge: „The dance of change“, published by doubleday 1999

Richard Senett: „Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus“, Berlin – Verlag 1998

Gudrun Vater, Wolfgang Kötter: „Von der definierten Laufbahn zum individuell gestalteten Karrieremuster“, Gabler Verlag, 1998a

Karen Watkins, Viktoria Marsick: „Sculpting the learning organisation“, Jossey – Bass Publishers 1993

Helmut Willke: „Systemisches Wissensmanagement“, UTB, Lucius u. Lucius 1998

Wimmer Rudolf: „Wider dem Veränderungsoptimismus – Zu dem Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen“
in: Heft Nr.37 Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Deutsche Bank Institut für Familienunternehmen, Lehrstuhl für Führung und Organisation von Familienunternehmen, Juni 1999