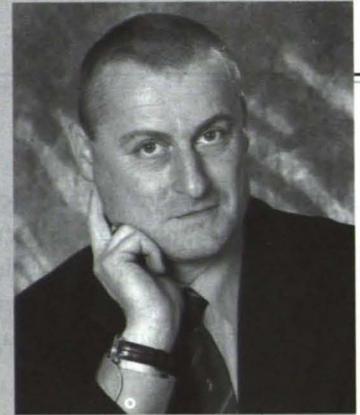


Peter Heimerl

Mag. Dr. rer. soc. oec.;
 Jahrgang 1964;
 Professor für Organisation an der PEF-
 Privatuniversität für Management;
 Akademischer Leiter ebenda;
 Lektor an der Wirtschaftsuniversität Wien und
 anderen Hochschulen;
 Unternehmensberater und Managementtrainer;
 umfangreiche Publikationstätigkeit zu den Themen
 Organisationstheorie und -entwicklung;
 Forschungsschwerpunkte: Organisationsentwicklung
 und Management-Development.
 m: +43/664/4207702
 e: peter.heimerl@magnet.at
 peter.heimerl@pef.co.at



Schmetterlinge steuern?!

Management Summary

Es ist ein tragikomisches Spiel: Die Manager laufen mit dem Netz in der Hand den Schmetterlingen hinterher. Die Schmetterlinge sind meist schneller und den letzten Jahren bunter, aber auch launischer geworden. Dennoch tun alle Manager so, als ob sie die Systeme der Schmetterlinge durchschauen und steuern würden. Es gibt aber immer weniger Schmetterlinge, die sich fangen und dressieren lassen. Sie haben das Spiel mitunter bereits umgedreht: Sie sind mal kooperativ, mal abwartend, mal kritisch.

Früher sei das anders gewesen, erzählen langgediente Manager. Schmetterlinge ließen sich fangen und zu Ordnung, Pünktlichkeit und Arbeitseinsatz erziehen. Die Manager planten und kontrollierten. Die Schmetterlinge arbeiteten brav und hatten ihr gutes Auskommen. Nur fliegen wollten sie nach der Abrichtung nicht mehr. Heutzutage ist das Spiel verrückt. So sucht man nach Lösungen, denn man ist sich einig: Es muss was geschehen, man muss gegensteuern.

Die Spielstrategie Flucht

ist in mehreren Varianten zu beobachten:

- Flucht aus der Aufgabe (Outsourcing): Man kann sich ja nicht um alles kümmern. Wer weniger vorhat, braucht weniger Schmetterlinge abzurichten.
- Räumliche Flucht (Verlagerung): Viele Manager weichen einfach nach Fernost aus, weil es dort Unmengen an dressierbaren Schmetterlingen geben

soll. Die Politiker der Manager beschwören den Standort Westen und senken die Steuern auf Spiele. Es geht ihnen dabei wie den Managern mit ihren Schmetterlingen.

- Flucht vor der Erkenntnis: Als Manager kann man die Phänomene aber auch rationalisieren: Die geringe Schmetterlingfangquote lässt sich auf differenzierte Personalstrategie rechtfertigen, nur die besten Schmetterlinge auszuwählen.

- Flucht nach vorne: Man kann auch schlicht den Druck erhöhen. „Schneller!, Höher!, Weiter!“ steht an den Fahnen ihrer Schmetterlingsnetze. Sie nennen das Vision.

Verantwortungsvolle Manager erkennen, dass diese Wege nicht in allen Fällen zum Erfolg führen bzw. mit Gefahren verbunden sein können. Sie stellen sich den Herausforderungen und versuchen, Strategien zu finden, die den geän-

dernten Umfeldbedingungen gerecht werden, ohne die grundsätzliche Steuerbarkeit sozialer Prozesse anzuzweifeln. Zwei Spielstrategien lassen sich dabei beobachten. Sozio-Technik und klassische Organisationsentwicklung.

Die Spielstrategie Sozio-Technik

Wer diese Strategie verfolgt, tut so, als sei grundsätzlich alles beim Alten; lediglich komplizierter und schnelllebig sei alles geworden im Vergleich zu früher. Manche fragen in ihrer Ratlosigkeit ihre Berater: Was ist anders und warum? Welche Tools schlagen Sie vor? Einige Berater und Manager versuchen es mit den klaren, logischen Ansätzen, die Strukturen und Prozesse der Schmetterlingssysteme wieder besser steuerbar zu machen:

- Technische Problemlösungen: Manche Manager lassen neue, verbesserte Technologien für Schmetterlingsnetze entwickeln, um die Fangquote zu erhöhen.
- Sozialtechnische Problemlösungen: Motivierung nennen sie es, wenn sie den Schmetterlingen Cafeterias voll Blumen einrichten und sie mit leistungsabhängigen Zuckerportionen locken.
- Personalentwicklung: Den Schmetterlingen werden mit moderner Didaktik die „unverrückten“ Spielregeln gelehrt.
- Business Process Reengineering: Tu so, als ob es kein Spiel gäbe und denke dir ein neues, besseres aus.
- Qualitätssicherung: Alle Fangprozesse werden standardisiert, dokumentiert und zertifiziert. Dadurch ist es möglich, jederzeit nachzuvollziehen, wann wer wie welche Schmetterlinge nicht fängt.

Auf all diese und ähnliche Taktiken reagieren manche Schmetterlinge überhaupt nicht, andere machen mit, manche amüsieren sich, andere langweilen sich dabei, wieder andere ärgern sich darüber und widersetzen sich.

Die Spielstrategie klassische Organisationsentwicklung

Andere Berater und manche Professoren an Managerakademien empfehlen die Strategie des „geplanten Wandels“, wie sie es nennen. Dazu sei es erforderlich, in Zusammenhängen und Prozesskreisläufen zu denken, die Schmetterlinge als solche zu respektieren und nicht nur auf die Fangquoten zu achten: Der Erfolg sozialer Veränderungsprojekte hänge maßgeblich davon ab, wie der Weg der Veränderung gestaltet sei. Sie gehen dabei in mehreren Phasen vor. Wandel ist stets ein Projekt, das zunächst kontraktiert und strukturiert wird. Danach erfolgt die möglichst gesamthafte Analyse: In Workshops versuchen die Manager mit Hilfe professioneller Moderatoren die Schmetterlingskultur und ihre Strategien zu analysieren, um verbesserte Fangprozesse konzipieren zu können. Schmetterlinge werden dazu eingeladen, sich an den Analysen und Veränderungskonzepten zu beteiligen, ihr Know-how den Managern zur Verfügung zu stellen und mitzugestalten. Danach wird die Implementation der Konzepte begleitet und „monitort“. Einige Zeit später wird das Projekt evaluiert und abgeschlossen. Mitunter greifen sie in ihren Konzepten auch auf Personalentwicklung und andere logische Ansätze zurück. Prozessorientierte Strukturen werden ausgearbeitet, Balanced Scorecards entwickelt, die die Vielschichtigkeit von Erfolgsstrategien besser abbilden als die Bilanzen usw. All das bietet dem Spiel neue Varianten. Oft spielen die Schmetterlinge fröhlich mit; besonders dann, wenn die Manager freundlich, ehrlich und vertrauensvoll mit ihnen umgehen. Die allermeisten Schmetterlinge wollen ja selbst ein produktives und abwechslungsreiches Spiel.

Die grundsätzliche Durchschaubarkeit der sozialen Strukturen der Schmetterlinge, die Erklärbarkeit ihres Verhaltens bleibt dabei aber anerkannt. Dennoch kommt es auch in der klassischen Organisationsentwicklung vor, dass manche Schmetterlinge nur halbherzig oder über-

haupt nicht mitmachen. Einige widersetzen sich sogar dieser zumindest vorübergründig schmetterlingsfreundlichen Strategie.

Wenn das Spiel anders gedacht wird, ...

Schmetterlingstheoretiker warnen bereits seit einigen Jahren in ihren Schriften und auf manchen Tagungen: Das Spiel sei selbstbezüglich, d. h., es spiele sich selbst. Hochkomplex seien die Strukturen und Prozesse, d. h., die Spielgefährten seien unberechenbar und ändern laufend ihr Verhalten. Es sei aussichtslos, zu glauben, das Spiel durchschauen und lenken zu können. Die Manager würden nicht die Spielmacher, sondern Mitspieler sein, sagen sie. Das Spiel der Schmetterlinge und der Manager wolle sich weiter spielen wie es will, immer weiter.

Viele Manager reagieren darauf irritiert, ablehnend oder enttäuscht. Es ist eben auch Teil des Spiels, dass manche Manager – vor allem jene, die sich durch allerlei von den Schmetterlingen fernhalten – so tun, als ob sie ihre Spielstrategien implementieren würden und die Schmetterlinge so fliegen würden, wie sich die Manager das ausgedacht haben. Müssen sie sehen, dass ihre Strategien nicht befolgt werden, reagieren sie besonders ärgerlich.

Vor allem geht es nicht ums Einfangen und Abrichten der Schmetterlinge, denn sobald sie ein Manager fangen will, hat er sie verloren.

... wird auch die Organisationsentwicklung anders gedacht.

Weise Manager sehen sich längst als spielende Gespielte. Nicht die Schmetterlingsstrukturen gelte es zu erkennen, sondern die Logik und die Dynamik des Spiels. Die Entwicklung des Spiels passiert also auf unterschiedlichen Ebenen, selbstgesteuert und real time.

Zum einen entwickelt sich das Spiel, um so zu bleiben, wie es ist. „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“ ist das Motto der Veränderung, die Theoretiker das „Single loop learning“ nennen. Das Spiel nimmt – bewusst oder nicht – Anpassungen an Umweltveränderungen vor, pflegt Wettbewerbsvorteile und Marktpositionen, optimiert Abläufe etc. Dieses Anpassungslernen braucht jedes Spiel, um einerseits spielbar – d. h. in Wirtschaftsorganisationen zumindest liquide – zu bleiben und andererseits als Vorbedingung für das Lernen durch Leadership und neue Spieler, das Doppelschleifen- sowie das Lernenlernen.

Manchmal gelingt es einigen besonders bunten Schmetterlingen oder besonders charismatischen Managern, die im Spiel „Leader“ genannt werden, durch interessante bunte, lebendige Bilder dem Spiel einen neuen Geist zu geben. Auch wenn neue Manager und Schmetterlinge ins Spiel kommen, kann sich das Spiel heute anders spielen als gestern. Andere Mitspielende bringen mitunter neue Varianten ins Spiel.

Zum anderen kann Wandel, Abwechslung, Lernen, das Andere auch Teil des Spiels werden: Die Theoretiker nennen das „Double loop learning“. Dazu braucht es Räume statt Plänen und Zeit statt Terminen. Organisationales Lernen, d. h. die Genese neuer Spielvarianten, passiert stets in Spiel-Räumen. Der Nährboden dieser Räume sind Werte wie Gelassenheit, Zuversicht, Vertrauen und Lösungsorientierung. In diesen Räumen kann man farbenfrohe Schmetterlinge und närrische Manager beobachten, wie sie sich beobachten. Kinder tun das in Sandkisten, hinter geschlossenen Kinderzimmertüren und am Abenteuer-spielplatz.

Lernenlernen: Wie eben angedeutet, kann man als Mitspielender auch versuchen, die in den vorangegangenen drei Absätzen erwähnten Lernprozesse zu beobachten, und beobachten, wie sie sich beobachten. Unter welchen Umständen passiert welches Lernen? Wovon

hängt es ab, dass das Spiel bleibt, wie es ist, oder anders wird? Wann braucht es welches Lernen? Hofnarren denken jenseits von Strukturen. „Deutero-Lernen“ nennen das namhafte Theoretiker.

Die Spielstrategie Expedition

Double-loop und Deutero-Lernen passiert durch Nichtorganisation. Wenn das Spiel neue Räume erschließen will, braucht es Expeditionen. Das ist häufig der Fall, wenn das Spiel entweder bemerkt, dass das Anpassungslernen keine großen Fortschritte zur Existenzsicherung mehr bringt oder dass das Spiel große Chancen auf neue Spielvarianten erkennt. Zweitgenanntes geht oft mit Leadership – Vision, Mut zu Neuem und Vertrauen – einher. Seltener passieren Expeditionen auch aus Krisen heraus.

Diese Spielstrategie beruht auf bestimmten Grundpfeilern: Jede erfolgreiche Expedition braucht

- eine Idee,
- bestimmte Ressourcen und Ausstattung,
- eine vorausschauende Planung,
- verantwortliche Mitspieler und
- Fortune.

Die Idee muss sich nicht mit dem Resultat decken. Es kann bei Expeditionen vorkommen, dass man Amerika entdeckt hat, während man sich in Indien wähnt. Dennoch müssen Mentoren an die Idee glauben, um die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen. Eine gute Vorbereitung reduziert die Gefahren des Scheiterns und erschließt alternative Handlungsräume, statt sie einzuschränken. Expeditionen brauchen erfahrene und kompetente Mitspieler. Eine längerfristige, qualifikations-orientierte Personalpolitik ist eine gute Voraussetzung für Organisationslernen. Expeditionen sind dennoch stets riskant.

Als Lern-Räume im Allgemeinen kann man sich alle Plätze vorstellen, die Systemkommunikation aufgrund neuer

Unterschiedlichkeiten ermöglichen: Kontextveränderung, andere Rollensets, andere Kulturen, das Aufgeben von Zielsetzungen etc. Lern-Räume spielen sich in bestimmten, möglichst weiten Spielfeldern. Sie sind in den Inhalten und Prozessen nur über Rahmenbedingungen steuerbar. Resultate und Prozesse sind stets abenteuerlich. Großgruppenveranstaltungen in Open-Space oder Real-Time-Strategic-Change-Formaten sind charakteristische Beispiele. In Lernräumen im engen Sinn organisiert sich Lernen durch das Andere. Systemische Strukturaufstellungen ermöglichen Systemreflexion durch Beobachtungsbeobachtung.

Dabei sind der Entorganisation in Lern-Räumen keine Grenzen gesetzt. Es kann auch eine Bergtour sein. Expeditionsprozesse folgen keinen strikten Regeln und verfolgen keine konkreten Ziele.

Versöhnlicher Schluss

Nach durchaus beabsichtigter Irritation zum Thema Management von Organisationen sei abschließend der unglaubliche und auch noch über weite Strecken noch unergründete Wert von „Organisation“ betont. Diese Art sozialer Gefüge gibt uns in der modernen Gesellschaft oftmals persönliche Orientierung und Halt. Und – last but not least ermöglicht sie unglaubliche Leistungen wie den Bau riesiger Pyramiden, den Betrieb moderner Luftfahrtnetze und internationaler Finanzmärkte. Das Potenzial zur Agglomeration von Kräften wie z. B. Börsegängen und Pionierleistungen auf neuen Märkten ist einzigartig für diese zielorientierten sozialen Systeme.