

Verbesserungspotentiale in der Organisation

Wo in den meisten Organisationen der Schuh drückt

Stichworte: Organisation, Betriebsorganisation, Organisationsentwicklung, Führung, Teams

Thema

In der Praxis der Unternehmensberatung zeigt sich, daß auch Unternehmen, die sich stark voneinander unterscheiden, jeweils recht ähnliche Möglichkeiten aufweisen, ihre Organisation zu verbessern..

Die Ursache liegt einerseits in den standardisierten Organisationselementen (insbesondere der Aufbauorganisation, d.h. Abteilungen, Linien, Teams), andererseits in den Ähnlichkeiten der Organisationskultur zumindest in Westeuropa und den USA.

Es lohnt sich, die folgende Liste vor Augen zu haben, wenn es darum geht, herauszufinden, woher vorhandene Probleme stammen könnten, oder wo eventuell Verbesserungsmöglichkeiten liegen.

Lösungs- und Entwicklungsmöglichkeiten können an dieser Stelle nicht skizziert werden, denn dafür kommt es zu sehr auf den Einzelfall an.

Führungsverhalten

Wichtige Führungskräfte verhalten sich nicht so, wie sie es von ihren Untergebenen erwarten oder gar fordern.

Wer etwa gegenseitigen Respekt als Unternehmenswert predigt, kann sich nicht selbst respektlos verhalten, ohne überhaupt unglaubwürdig zu sein.

Natürlich können hier Absicht und der Wahrnehmung der Untergebenen auseinanderlaufen: Mitunter wird eine Handlung des Managers von Mitarbeitern fehlinterpretiert – gewöhnlich auf der Folie bisher gemachter Erfahrungen mit ihm.

Praxisfall: Der CEO eines Schweizer Unternehmens präsentierte sich vor der

Belegschaft eines neu eingekauften Kölner Beratungshauses als Halbgott, der in den Mitarbeitern lediglich rechtlose Umsatzgeneratoren sah. Diese kündigten in Massen bereits innerhalb eines Jahres: Das Kölner Haus ging in den Konkurs, und die Schweizer Mutter folgte ihm bald.

Team Building

Eine Gruppe von Mitarbeitern mit gemeinsamer Aufgabe ist bei weitem kein Team, so wie beispielsweise elf zufällig zusammengeführte Fußballspieler zunächst noch keine Fußballmannschaft bilden – Teamarbeit ist eben kein bloßes Nebeneinanderherarbeiten.

Um miteinander zum Ziel – das ein gemeinsames sein muß – zu kommen, müssen die Gruppenmitglieder (Spieler) sich einander notwendig gut genug kennen, und jeder muß von jedem anderen wissen, wie er zum Erfolg beiträgt.

Nur so entsteht das Gemeinschaftsgefühl, das den Einzelnen zur Höchstleistung bringt.

Platzhirsche

Führungskräfte, aber auch andere Mitarbeiter, die sich ein „Feld“ zu eigen gemacht haben, in denen sie eine gewisse Macht besitzen, nehmen „Eindringlinge“ als Bedrohung wahr. Das ist etwa dann der Fall, wenn jemand ein früher unscheinbares Produkt als sein „Baby“ adoptiert und zum Erfolg geführt hat.

Die Abwehrmaßnahmen werden zum Angriffskrieg, wenn zwei Platzhirsche sich gegenseitig Terrain abtrotzen wollen, etwa wenn ihre Themen oder Produkte

wichtige Gemeinsamkeiten aufweisen oder sie sich bestimmte Ressourcen (bspw. Personal) teilen müssen.

Problemlösung statt Innovation

Es werden stets nur „ereignisgetriggert“ die neu auftauchenden Probleme gelöst, statt Prozesse und Strukturen zu schaffen, die jene Probleme vermeiden helfen und die Gesamtsituation verbessern.

Beispielsweise wird in die Einführung von Qualitätsüberwachung so viel Aufwand investiert, daß vorbeugende Maßnahmen zur Qualitätssteigerung unterbleiben.

Bereichsfehden

Unternehmensbereiche (z. B. Personal, Controlling, Technik) behindern sich und schieben einander die Schuld zu, statt sich gegenseitig zu unterstützen.

Praxisfall: Der Rechenzentrumsbetrieb einer Großbank nahm seitens eines Projektteams zur Einführung eines Anwendungssystems mangelnden Respekt wahr und stellte fast unerfüllbare Anforderungen an das vom Team vorzulegende Betriebskonzept – offenbar um damit die ganze Entwicklungsabteilung zu disziplinieren. Diese schaltete folglich auf stur.

Besprechungskultur

Über zu häufige und zu lange Besprechungen wird vielfach geklagt – und nichts unternommen. Die Ursache liegt im Mißbrauch des Meetings als Vehikel zum bloßem Informationsaustausch, trotz der allgemeinen Verbreitung von E-Mail, Wiki-Systemen und Konferenzschaltung.

Verzögerungen insbesondere bei Projektabläufen sind die natürliche Folge.

Praxisfall: Das Projektmeeting eines Kfz-Steuergeräte-Entwicklungsprojekts sollte alle zwei Wochen stattfinden. Teil-

nehmer waren nur der Projektleiter, die Teamchefs und bestimmte Fachleute beispielsweise der Konstruktion. Im Meeting wurde reihum der Stand der Dinge berichtet. Nach zwei Monaten fand der Termin wegen Terminen beim Kunden nur noch selten statt. Da die Teilprojekte außerhalb des Meetings kaum kommunizierten, warteten sie bald gegenseitig aufeinander, und es war bald kaum mehr ein Fortschritt auf der Gesamtprojektebene erkennbar.

Kunden- und Eigenwahrnehmung

Der Kunde nimmt die Produkte und Leistungen sowie die Beziehung, die er mit seinem Lieferanten hat, oft ganz anders wahr, als der Lieferant.

Besonders kritisch ist das, wo Lieferant und Kunde miteinander arbeiten, beispielsweise bei der Definition komplexer Produkte.

Praxisfall: Vorübergehend war ich als Qualitätsmanager für ein Gerät tätig, das für einen Stuttgarter Automobilhersteller bestimmt war. Als ich in einem gemeinsamen Meeting angab, daß der Entwicklungsprozeß noch einige Schwächen aufwies, und wie diese bereits beseitigt werden, bedankte sich der Kundenvertreter überraschend für meine Offenheit und Ehrlichkeit. Man empfand nämlich die sonstwo üblichen „alles OK wie immer“-Meldungen als unlauter und respektlos.

Vergütungssystem und Feedback

Zumeist hat die Vergütung der Mitarbeiter und Führungskräfte wenig zu tun mit der Unternehmensstrategie. Das trifft sogar für das Feedback, das die Führungskräfte ihren Untergebenen über ihre Tätigkeit geben, zu.

Das bedeutet, daß allenfalls zufällig das zur Strategie passende Verhalten gefördert, und von unpassendem Verhalten abgeraten wird.

Strategie und Planung

Mitunter wird die Unternehmensstrategie im Abstand weniger Tage geändert, an der (Zeit und Aufwand umfassende) Planung zur Erreichung der Unternehmensziele hingegen wird eisern festgehalten.

Das führt dazu, daß, nur um einstmals grob terminierte Meilensteine festzuhalten, die jeweiligen Teilziele nach und nach so angepaßt werden, daß das Gesamtziel unerreichbar wird.

Stattdessen ist die Planung so oft wie nötig anzupassen, während die Strategie analog zum Erkenntniszuwachs bestenfalls nur verfeinert wird.

Beförderung und Nachfolgeplanung

Einen Nachfolger für die Unternehmensführung erst dann zu suchen, wenn er gebraucht wird, ist oft üblicher, doch weniger naheliegend als ihn im eigenen Unternehmen zu „züchten“.

Umgekehrt bieten gerade kleine Unternehmen keine Karrierewege, die einen Mitarbeiter an die Unternehmensspitze bringen könnten.

Bürokratie

In einer bürokratischen Organisation wird die Verwaltung zum Selbstzweck, der Ressourcen bindet, ohne dafür Rechenschaft ablegen zu müssen.

Nicht mehr die Unternehmensziele stehen im Vordergrund, sondern die *Mittel*, die dorthin führen, binden einen Großteil der Aufmerksamkeit.

Zusammenfassung

Organisatorische Verbesserungsmöglichkeiten bestehen derzeit besonders häufig in der *Kooperation* (Team Building, Platzhirsche, Bereichsfehden), in der *Konzentration* (Bürokratie, Bespre-

chungskultur, Vergütungssystem und Feedback), in der *korrekten Wahrnehmung* (Führungsverhalten, Kunden- und Eigenwahrnehmung) und im Bereich *Initiative und Führung* (Problemlösung statt Innovation, Strategie und Planung, Beförderung und Nachfolgeplanung).

Kooperation meint das Zusammenwirken von Personen, Gruppen und Organisationseinheiten.

Konzentration meint die Ausrichtung auf die ins Auge gefaßten Ziele.

Korrekte Wahrnehmung bedeutet, zu sehen, wie der Andere einen selbst wahrnimmt, und eine kleine Differenz zur Selbstwahrnehmung.

Initiative und Führerschaft heißt, sich feste Ziele zu setzen, aktiv und beizeiten an deren Verwirklichung zu arbeiten.

Bei diesen Faktoren (Kooperation, Konzentration, Wahrnehmung, Initiative und Führerschaft) handelt es sich um universelle Erfolgsfaktoren – von denen es noch viele weitere gibt – ohne die ein dauerhafter unternehmerischer Erfolg nicht möglich ist.

Roland Kapeller ist Berater und Coach

www.rolandkapeller.de