

Rezension

zur Studienschrift Nr. 31 "Fünf Perspektiven für Organisations- und Personalentwicklung" von B. Schmid & J. Hipp

von Stefan Mausser

Fünf Perspektiven für Organisations- und Personalentwicklung

Es wird im Rahmen der Globalisierung häufig der hohe Wettbewerbsdruck beklagt, der auf deutschen Unternehmen liegt. Die Unternehmen müssen sich immer schneller an den veränderten Marktbedingungen ausrichten. In diesem Zusammenhang wird das Thema im Rahmen einer strategischen Ausrichtung für Organisations- und Personalentwicklungsbereiche immer wichtiger.

Anfangs wird die Wichtigkeit einer Kulturentwicklung, die meint in welcher Art und Weise ein Unternehmen wirtschaftet, besonders hervorgehoben. Dies ist theoretisch gesehen der richtige Ansatz, meiner Erfahrung nach besteht aber das Problem - wie ebenfalls angesprochen - in der pragmatischen bzw. konkreten Weiterentwicklung einer Unternehmenskultur. Dies als ganzheitliches Projekt angegangen führt zu einer so hohen Komplexität in der Unternehmensdiskussion, dass das Thema als ganzes an Energie zu verlieren droht. Beziehungsweise droht die Energie der Beteiligten in den unterschiedlichsten Perspektiven und Facetten auf das Thema zu verpuffen. Der Begriff Unternehmenskultur ist zwischenzeitlich schon sehr stark verwässert. Es werden Themen wie Werte in der Zusammenarbeit und Führung, aber auch Vertrauen und Glaubwürdigkeit genannt. Diese Begriffe sind an sich ebenfalls zwischenzeitlich in der Diskussion sehr inflationär geworden. Insbesondere deswegen ist eine Auseinandersetzung mit dem Thema aktuell sehr schwierig und hoch brisant.

In dem Artikel wird von der Metapher der Scheinwerfer gesprochen. Diese Arbeitsweise habe ich zwischenzeitlich häufig kennen und lieben gelernt. Sie ist pragmatisch und dennoch nicht zu vereinfachend, um der Komplexität der Wirklichkeit zu entsprechen. Auf einige Thesen des Artikels möchte ich nun eingehen:

Die Perspektive Personen versus Systemqualifizierung weist auf die Wichtigkeit der gegenseitigen Abhängigkeit hin. Also dass für die Weiterentwicklung einer Organisation beides so zu sagen Hand in Hand gehen sollte. Diese These kann ich nur bestätigen, allerdings sollte auch der Scheinwerfer auf die alltägliche Wirklichkeit solcher Projekte berücksichtigen werden. Bei organisatorischen Veränderungen ist die Mitbestimmung des Betriebsrates ein großes Thema. Denn hier werden meist Arbeitsplatzabbau etc. vermutet. Dies ist bei einfachen Personenqualifizierungen nicht der Fall. Diese sind ebenfalls mitbestimmungspflichtig, aber hier sind einhergehende Ängste über negative Auswirkungen normalerweise nicht vorhanden. Daher ist es in der Praxis sehr viel einfacher, Personen ohne Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen zu qualifizieren, als dies miteinander zu verknüpfen. Häufig werden Qualifizierungsmaßnahmen gestartet in der Hoffnung, damit "anstrengende Veränderungen" vermeiden zu können. Der Aspekt "Umgang mit Veränderungs- bzw. Verlustängsten" ist m. E. eine eigene Perspektive, die für OE/PE - Prozesse immens wichtig ist. Ein Bereich OE/ PE, der die Ängste der Beteiligten nicht berücksichtigt, wird sich immer wieder in vorgeschobenen destruktiven Konflikten wiederfinden. Diese Konflikte haben meist das Ziel, gegen sie

gewünschte Veränderung zu arbeiten und zu zeigen, wie unnötig doch die Veränderung ist. Ansinnen ist nicht persönlich in Gefahr zu raten und nicht den Veränderungsprozess voran zu bringen.

Zur These Orientieren vs. Qualifizieren: Es wird darauf verwiesen, dass häufig Unklarheit zwischen Orientierung und Qualifizierung besteht, bzw. dies bei Qualifizierungsprojekten überhaupt nicht mitgedacht wird. Grundsätzlich kann ich diese These unterstützen allerdings sind mir die Ausführungen zum Thema Orientieren nicht ausführlich genug. Dass Führung Orientierung geben muss, stimmt, ist aber nichts Neues. Die Metapher, dass es eines Regisseurs bedarf, der vorgibt wie ein Stück gespielt wird und wann welches Stück gespielt werden soll, stimmt, entwickelt aber nur ein Verständnis dafür, was gemeint sein könnte. Die Beispiele waren mir nicht aussagekräftig genug. Das Problem im professionellen Alltag ist, dass genau die Führung nicht mehr weiß, welches Stück - wann, wie - gespielt werden soll und deswegen den Berater damit beauftragt, dies z. B. mit seinen Mitarbeitern zu erarbeiten. Hier findet dann häufig nicht die notwendige Rollenklärung statt, die allen Orientierung geben müsste. Oft heißt es bei den Mitarbeitern: "Na ja, eigentlich werden wir ja vom Berater geführt", weil nicht bedacht wurde, was die Führungskraft sagen muss, um Orientierung zu geben und wie der Externe seine Beratungsrolle allen Beteiligten glaubhaft klar verständlich machen kann. Problem ist hier auch häufig, dass Führungskräfte gar bewusst nicht die Orientierung geben wollen, da dies mit negativen Folgen verbunden ist und daher absichtlich den Berater vorschiebt. Nach dem Motto: Die Kostenreduktion mit verbundenem Personalabbau hat McKinsey zu verantworten, wir können nichts für diese schmerzlichen Aktionen. M. E. haben insbesondere die Strategieberater an einem Orientierung gebenden Image gearbeitet. Sie akquirieren bewusst mit dem Argument: wir geben ihrem Unternehmen wieder die richtige Orientierung. Dieses Image haben andere Berater für sich übernommen, obwohl sie ganz andere Themenschwerpunkte als Strategie haben. An schwache Führungskräfte ist dies auch gut zu verkaufen. Interne Berater werden in solchen Situationen meist nicht gehört bzw. als kompetent erlebt, weil sie selber nicht auf die beiden Dimensionen in der Vergangenheit geachtet haben. Diese Problematik wird in der Perspektive Managen & Führen vs. Bilden & Beraten ebenfalls beleuchtet. Insofern überschneiden sich die Inhalte der beiden Perspektiven. Die Orientierung kommt in der Unterscheidung strategisches Management und strategische Führung sehr viel besser heraus.

Bei der Perspektive Managen & Führen vs. Bilden & Beraten wird auf die mögliche Schizophrenie der Stabsfunktionen eingegangen. Ich kann bestätigen, dass dies aktuell zu erhöhtem Klärungsbedarf führt. Diese Diskussion habe ich als betroffener OE/PE Verantwortlicher ebenfalls geführt. Die Schwierigkeit liegt hier darin, dass die Stabsfunktionen zwei Auftraggeber bzw. Kunden haben. Die Führungskräfte einerseits und die Geschäftsführung andererseits. Dies kann zu unterschiedlichen bzw. konflikthaften Aufträgen oder Erwartungen führen. Dann befindet man sich in der genannten schizophrenen Situation. Sozusagen ein Klassiker als Stabsfunktion. Zur Lösung dieser Situation haben wir die Kompetenzen aufgeteilt. Der OE/PE Bereich hat die methodisch/didaktische Verantwortung für die Veränderungsprojekte auch gegenüber einem möglichen externen Berater, der zusätzlich zur Unterstützung einkauft wird. Die Führungskraft gibt die Zielsetzung und den Auftrag an die OE/PE und trägt die Umsetzungsverantwortung. Meiner Erfahrung nach kommen aber diese Fragestellungen nur auf, wenn die Zusammenarbeit in den Dreieck Führungskraft, Geschäftsführung und Organisationsentwicklung durch Misstrauen gekennzeichnet ist.

Resümee:

Der Artikel ist gut und verständlich zu lesen. Er kommt grundsätzlich schnell auf den Punkt - mit Ausnahme des Themas Orientierung vs. Qualifizieren. Es könnte noch eine Perspektive Chancen vs. Veränderungs- und Verlustängste aufgenommen werden. Dies würde noch eine emotionale Seite einbringen, die so in dem Modell noch ganz fehlt. Der anfangs angesprochene Bedarf an Kulturentwicklung wird anschließend im Artikel unter den Perspektiven nicht mehr aufgegriffen. Verständlich ist, dass mit den angesprochen Perspektiven eine Kulturentwicklung einher geht, aber der Kulturbegriff an sich umspannt noch viel mehr. Die Behandlung der fünf Perspektiven deckt damit das Thema Kulturentwicklung nicht ab. Es fehlt z.B. die Perspektiven auf den Umgang mit Werten wie Vertrauen oder offene faire Kommunikation und Information. Der Bezug auf die Unternehmenskultur muss daher nicht gezogen werden. Der Artikel gibt wichtige Hinweise für hochaktuelle OE/PE-Themen und ist daher von hohem Nutzen für alle Professionellen, die sich mit dem Thema beschäftigen.