

Peter Kremer

Sind Organisationsentwicklungsmaßnahmen eine Frage der Führungskultur?

Diese Frage muss eindeutig bejaht werden. Denn die *Art und Weise* wie Organisationsentwicklungsmaßnahmen von der *Führung* behandelt werden, offenbart immer auch eine bestimmte Ausprägung von Führungskultur. Professioneller Prozessbegleitung muss dies klar sein.

Organisationsentwicklungsmaßnahmen haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie *beteiligungsorientiert* vonstatten gehen. Dies ist heute eine Binsenweisheit. Der Gestaltungsrahmen in der Organisationsentwicklungsmaßnahme sollte nicht zuletzt auch deshalb beteiligungsorientiert ausgeschöpft werden, um einen möglichst breiten Konsens der Belegschaft zu erreichen. Das Ergebnis der Organisationsentwicklungsmaßnahme ist eine formale Aufbau- und Ablauforganisation, die nur dann auch tatsächlich funktioniert, wenn die informellen Strukturen und Prozesse es zulassen. Der Eindruck von Scheinpartizipation oder Alibi-Veranstaltungen entsteht bei Organisationsentwicklungsmaßnahmen immer nur dann, wenn Beteiligung - egal von welcher Seite aus betrachtet - nicht ernst genommen wird. Deutliche Indikatoren hierfür sind eine nicht professionelle Anlage der Maßnahme, Unklarheiten über den Gestaltungsrahmen der zukünftigen Organisation sowie ein bewusstes Laissez-faire des Prozesses. Diesen drei „Todsünden“ in Organisationsentwicklungsmaßnahmen muss professionelle Prozessbegleitung versuchen entgegen zu wirken.

Dies soll nun etwas genauer betrachtet werden:

1. Organisationsentwicklungsmaßnahmen stellen in aller Regel die eine bestimmte innerbetriebliche Ordnung abbildende Aufbauorganisation auf den Prüfstand. Die Karten werden gleichsam neu gemischt. Subjektive Betroffenheiten treten in den Vordergrund. Interessen sind berührt. Machtverhältnisse werden umdefiniert, Konflikte brechen auf und entstehen neu. Daher macht es viel Sinn, den Prozess durch eine externe Person professionell begleiten zu lassen, um ein möglichst hohes Maß an Sachbezug und Objektivität zu wahren. Die auf diese Art und Weise motivierte Entscheidung der Führung für eine *professionelle externe Begleitung* der Organisationsentwicklungsmaßnahme ist ein Signal, das eine souveräne, sachliche und auf Verständigung abzielende Führungskultur reflektieren kann. Die Negativvariante bestünde darin, die professionelle externe Begleitung gleichsam als Blitzableiter oder Ventil für den Unmut der Belegschaft zu benutzen sowie sich dadurch Konflikte vom Halse zu schaffen und von den Folgen der eigenen Führungsentscheidung persönlich distanzieren zu können. Dies ist die Falle, in die professionelle Prozessbegleitung schon vor dem eigentlichen Start der Organisationsentwicklungsmaßnahme geraten kann. Das heißt nicht, dass professionelle Prozessbegleitung es auch als missbräuchliche Instrumentalisierung ansehen sollte, den „teuflischen Anwalt“ zu spielen, um die Führung in Organisationsentwicklungsmaßnahmen nicht zu „verbrennen“. Zwischen Missbrauch professioneller Prozessbegleitung und professioneller Entlastung der Führung liegen oft nur Nuancen.

2. Organisationsentwicklungsmaßnahmen sind *Ergebnis von Führungsentscheidungen*. Daher muss Führung auch klar sagen, welche Ziele sie mit der Organisationsentwicklungsmaßnahme verfolgt. Solche Ziele können die Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten, eine engere Vernetzung der Kooperationspartner/innen, kurze Wege und flache Hierarchien sowie die Klärung der Verantwortlichkeiten u. ä. sein. Die hierzu als erforderlich angesehenen Maßnahmen zur Veränderung der Organisation sind keine Ziele. Die Ziele dienen dazu, vorgeschlagene Maßnahmen bewerten zu können. Sind die Ziele unklar, ist individuellen Interpretationen und willkürlichen Bewertungen Tür und Tor geöffnet. Es muss deutlich werden, worin der Gestaltungsrahmen aller an der Organisationsentwicklungsmaßnahme beteiligten Akteure besteht. Der gesamte Prozess muss verbindlich gestaltet und transparent nachvollziehbar sein. Es ist eine Frage der Führungskultur, wie mit Zielen, Verantwortlichkeiten und Informationen in Organisationsentwicklungsmaßnahmen umgegangen wird. Werden hier Unklarheiten zugelassen, dann ist die Gefahr groß, dass eine Organisationsentwicklungsmaßnahme als bereits hinter verschlossenen Türen verhandelt und längst getroffene Entscheidung wahr genommen wird. Oder es entsteht der Eindruck, dass die Führung nicht weiß, was sie will. Beides führt zu Enttäuschungen und unbefriedigenden Ergebnissen auf Seiten aller Beteiligten. Um eine solche Situation zu verhindern, bedarf es vor allem der Sozialkompetenz professioneller Prozessbegleitung.
3. Organisationsentwicklungsmaßnahmen müssen *organisiert* werden: Ergebnis-, Prozess- und Projektorientierung sind gefragt. Anfang und Ende müssen definiert werden. Dazwischen müssen Meilensteine erkennbar sein. Verantwortlichkeiten und Kooperationsformen müssen festgelegt bzw. vereinbart werden. Der Prozess sollte im gegebenen Rahmen offen, revidierbar sowie flexibel gestaltet werden und nicht in Regelungswut erstarren. Gerade dies erfordert ein hohes Maß an Organisationsgeschick. Im Gegensatz zu einer solchen Führungskultur in Organisationsentwicklungsmaßnahmen steht die Alternative der Nichtorganisiertheit von Organisationsentwicklungsmaßnahmen, vor der allerdings nicht eindringlich genug gewarnt werden kann. Denn diese oft mit betont nicht-autoritären bzw. beteiligungsorientierten Ansprüchen garnierte Empfehlung ist kein guter Rat: hier kommt es letztlich zu einer „erzwungenen“ Führungsentscheidung über die zukünftige Organisation. Eine bewusste Nichtorganisiertheit von Organisationsentwicklungsmaßnahmen funktioniert gleichsam wie eine „self-full-filling prophecy“: die Beschäftigten werden nichts zu Stande bringen, daher muss es die Führung wieder richten. Dies könnte im Interesse einer Führung liegen, die keinen Wert auf die Meinung und Beteiligung der Beschäftigten legt. Dies könnte aber auch im Interesse von Beschäftigten liegen, die sich bei dem Gedanken wohler fühlen, dass die da oben sowieso machen, was sie wollen. Dies könnte schließlich aber auch im Interesse einer Beschäftigtenvertretung liegen, die das Co-Management scheut wie der Teufel das Weihwasser. Professionelle Prozessbegleitung kann sich hier als Projektmanagement und Prozessmoderation austoben.