Roehl | Asselmeyer (Hrsg.)

Heiko Roehl | Herbert Asselmeyer
(Hrsg.)

Organisationen klug gestalten

Das Handbuch für
Organisationsentwicklung und
Change Management

Organisationen klug gestalten

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

2.2 Warum Organisationen untergehen

Eckard Minx, Heiko Roehl, Fabian Bahm

Seit Menschen wirtschaften, stellen sie sich die Frage, was eine Unternehmung langfristig überleben lässt – oder was die Bedingungen sind, unter denen sie vom Markt verschwindet: Gelingt es, den Blick bereits dann für diejenigen kritischen Bedingungen zu öffnen, wenn das Unternehmen noch leidlich erfolgreich wirtschaftet? Sind Ressourcen in Form von Zeit, finanziellen Mitteln und vor allem Aufmerksamkeit für die Gestaltung und Beeinflussung dieser Bedingungen vorhanden?

2.2.1 Das Scheitern der Organisation

Organisationen sterben nicht einfach. Sie können zwar aus eigenem Unvermögen vom Markt verschwinden, werden aber oft aufgekauft, in größere Zusammenschlüsse gebracht oder neu aufgestellt. Der Untergang bedeutet somit nicht immer, auf ewig zu verschwinden. Gleichwohl verlieren die Unternehmen dadurch meist ihre Eigenständigkeit und damit die Gestaltungshoheit über die Verwirklichung der eigenen Zukunft.

Die Suche nach den wesentlichen Misserfolgsfaktoren der Organisation beschäftigt Forschung und Praxis seit Jahrzehnten. Dies gilt, obwohl die Forschungsaufwände zu den Erfolgsfaktoren insbesondere in der Betriebswirtschaft diejenigen zu den Misserfolgsfaktoren um ein Vielfaches übersteigen. Dabei ist die Suche nach den Misserfolgsfaktoren für die Zukunftssicherung der Organisationen mindestens ebenso relevant. Für die Steuerung und Führung von Organisationen ist es essenziell zu wissen, was den Untergang herbeiführen kann.

»Das Vermeiden von existenziellen Fehlern kann nicht in der Praxis durch Trial und Error geübt werden. Der erste existenzielle Fehler beendet die Versuchsreihe auf Dauer. Es müssen also auch die Geschichten des Scheiterns ausgegraben werden, von denen ansonsten kein Überlebender mehr erzählt: Nicht um Risikoscheu und Ängstlichkeit zu erzeugen. Wohl aber, um dem mutigen Helden die notwendige Furcht vor dem Unbeherrschbaren zu vermitteln.« (Kormann 2008, S. 34)

Ein umfassendes Verständnis der Misserfolgsfaktoren einer Organisation geht über die in verschiedenen Codizes festgelegten Sorgfaltspflichten des Unternehmers zur regelmäßigen Überwachung von Unternehmensrisiken weit hinaus. Unserer Erfahrung nach sollte dieses Verständnis gleichermaßen an tieferen, in

der Regel nicht unmittelbar zugänglichen, kulturell überformten Bewusstseins- oder Wissensschichten der Organisation ansetzen als im herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Instrumentarium vorgesehen ist. Denn Letzteres verengt den Blick oft auf vermeintlich aussagekräftige Frühwarnsignale, die in der Praxis zwar relevant, aber oft nicht essenziell sind.

2.2.2 Wenn nicht sein kann, was nicht sein darf

Dass in VUCA-Zeiten Lebensbedrohung und Sterbegefahr für Organisationen allgegenwärtig sind, ist eine Binsenweisheit. Allzu gerne wird in diesem Zusammenhang eine lange Liste der Unternehmen von AOL über Escada und Kodak bis hin zu Woolworth zitiert, die es nicht geschafft haben. Aus der Innenperspektive ist der Untergang hingegen immer eine unwahrscheinliche Perspektive. Je erfolgreicher die Organisation in der Vergangenheit gewirtschaftet hat, desto eher wird die Option eines großflächigen Scheiterns in den strategischen Steuerungs- und Planungsprozessen verworfen. Die Gründe für diese gefährliche Vernachlässigung relevanter Ausschnitte möglicher Wirklichkeiten sind vielfältig.

Die Bewertung der Relevanz langfristiger Überlebensfähigkeit und die daraus folgenden Handlungsstrategien werden immer auch davon abhängen, ob eine Organisation manager- oder inhabergeführt ist, ob es sich um ein Familienunternehmen in dritter oder vierter Generation oder um eine Aktiengesellschaft mit hohem Streubesitzanteil handelt. Das, was aus Sicht der handelnden und entscheidenden Akteure und Kollektive, die die Deutungshoheit über das haben, was in der Organisation als wahr und wirklich gelten darf, relevant ist, zählt. So haben Organisationen differenzierte Mechanismen, um sich gegen die Vorstellung eines eigenen Scheiterns zu schützen. Ob letztlich ein produktiver Modus der Beschäftigung mit organisationaler Zukunft verhindert oder ermöglicht wird, hängt von der Fähigkeit der Organisation und ihrer Mitglieder ab, relevante Signale im Umfeld der Organisation rechtzeitig zu detektieren und sie so zu deuten, dass sie handlungsrelevant werden.

2.2.3 Die Organisationsebene: Signale erkennen und deuten

Es ist erstaunlich, wie viele Fälle des Scheiterns auf die internen Kommunikations-, Führungs- und Steuerungsprozesse zurückgeführt werden können. Probst und Raisch (2004) stellen bei der Analyse von über 100 Krisenfällen fest, dass ernsthafte Probleme häufig nicht erst am Ende des natürlichen Lebenszyklus auftauchen, sondern vielmehr in der Blüte des Lebens. So unterschiedlich die einzel-

nen Fälle sind, es gibt eine einheitliche Logik des Niedergangs. Der Absturz war in allen Fällen hausgemacht und alles andere als unvermeidbar. Es lässt sich eine Vielzahl von Mustern des Scheiterns konturieren:

1. Ermüdung/Burn-out der Organisation (ca. 70 % der Fälle) mit den Ursachen:
 - a) überzogener Wachstumspfad
 - b) unkontrollierter Wandel (und dadurch Aufbau zu schnell wachsender Komplexität)
 - c) autokratische Herrschaftsstrukturen
 - d) überzogene Erfolgskultur, verbunden mit geringer Loyalität der Mitarbeitenden
2. Syndrom des vorschnellen Alterns (ca. 30 % der Fälle) resultierend aus:
 - a) zu zögerliches Zuwenden zum grundlegenden Wandel (langes ›Blättern in Fotoalben‹ der Vergangenheit)
 - b) schwaches Führungspersonal
 - c) mangelnde Erfolgskultur, verbunden mit einer auf Bequemlichkeit und Loyalität zielenden Vertrauenskultur

Elementar für den hausgemachten Untergang ist ein Management, das wichtige Signale ignoriert oder falsch deutet – nämlich in den meisten Fällen so, dass Annahmen, die in der Vergangenheit Erfolg garantierten, getätigt werden.

Als wirksames Gegenmittel empfehlen Probst und Raisch (2004) so auch ein gesundes, moderates Wachstum, eine starke Unternehmensführung und vor allem: eine Kultur der Offenheit für Veränderung und Neues. Es geht also um eine Balance zwischen nachhaltigem Wachstum, Anpassung ohne Zerstörung, (nicht-autokratischer) Macht und einer Kultur, die Innovation im Sinne einer »Pfadklugheit« (Sloterdijk 2013) möglich macht.

Laut Collins (2009) ist institutioneller Niedergang wie eine Krankheit zu betrachten: schwerer zu erkennen aber leichter zu heilen in einer frühen Phase; leichter zu erkennen aber schwerer zu heilen in späteren Stadien. Eine Organisation kann nach außen hin stark aussehen, aber bereits im Innern krank sein, gefährlich nahe vor dem steilen Fall. Er schlägt ein *Fünf-Phasen-Modell* vor, das anhand von Indikatoren und Mustern eine Verortung ermöglicht:

1. aus dem Erfolg geborene Hybris
2. unbeschränktes Streben nach mehr (vom Selben)
3. Leugnung von Risiko und Gefährdung
4. Suche nach Rettung/Erlösung
5. Kapitulation in Irrelevanz oder Tod

Mit einer *Roadmap of Decline* können Organisationen selbst in Phase 4 noch umsteuern und gestärkt hervorgehen. Anhand der zweiteiligen Leitfrage »Was

passierte bis zu dem Punkt, an dem der Niedergang sichtbar wurde, und was tat die Firma zu Beginn des Niedergangs?» wurden aus einem Datensatz von 6.000 Jahren kombinierter Firmengeschichte ehemals erfolgreiche Firmen identifiziert, die abgestürzt sind.

2.2.4 Die Personenebene: Erfolg macht blind

Personenbezogene Faktoren spielen bei der Suche nach den Misserfolgskriterien eine wesentliche Rolle. Bereits früher hat sich Collins mit führungsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen von Führungspersonal beschäftigt. Hierzu gehören für ihn etwa Demut, ein kreatives Bedürfnis, etwas Außergewöhnliches zu schaffen, aber auch ein gewisser Stoizismus und die Zurückstellung des Eigeninteresses im Handeln (Collins 2001). Offensichtlich ist für die personenbezogenen Faktoren des Untergangs der zurückliegende Erfolg von Organisation und Person wichtig. So beschreibt Arie de Geus (2011) zutreffend, dass Manager blind sind für die wirklich wichtigen (manchmal gefährlichen) Veränderungen in- und außerhalb des Unternehmens. Wir alle lassen uns gerne täuschen

- von langlebigem Erfolg,
- der trügerischen Metapher von den vermeintlichen Naturgesetzen der Unternehmensführung,
- der Illusion, über die einzig wahren Erklärungen zu verfügen.

Auch für Gary Hamel gilt, dass Erfolg Entscheidungen über (jahre- oder jahrzehntealte) Richtlinien zementiert. So werden aus strategischen Entscheidungen Glaubensbekenntnisse. So verstellen defensives Denken und Glaubensbekenntnisse den Blick auf das, was dem Unternehmen wirklich helfen würde (Hamel 2012). Die weit verbreitete Erkenntnis, dass unser Denken anfällig ist für systematische Fehler und Verzerrungen, ist nicht zuletzt das Verdienst von Daniel Kahneman. Drei Beispiele aus seinem reichhaltigen Fundus kognitiver Unzulänglichkeiten helfen beim Verständnis des Denkens, das in den Untergang führen kann (vgl. Kahneman 2012):

- Die *Optimismus-Verzerrung* spielt immer dann eine Rolle, wenn Personen oder Institutionen freiwillig erhebliche Risiken eingehen. Risiken werden von risikofreudigen Akteuren unterschätzt und sie bemühen sich nicht hinlänglich, die Höhe der Risiken herauszufinden. Optimistische Unternehmer halten sich oftmals für besonnen, auch wenn sie dies nicht sind. Der Glaube an den zukünftigen Erfolg fördert eine positive Stimmung, die bei der Beschaffung von Finanzmitteln hilft, die Arbeitsmoral der Beschäftigten hebt und die Erfolgchancen der Firma erhöht. (vgl. ebd., S. 315 f.)

- *Vernachlässigung der Konkurrenz*: Konzentration auf das, was wir tun können und wollen. Die Pläne und Fertigkeiten von anderen werden vernachlässigt. Diese kognitive Verzerrung begünstigt eine Berücksichtigung der nur aktuell verfügbaren Informationen. Zusätzlich findet eine Konzentration auf die kausale Rolle von Fähigkeiten statt, und zwar sowohl auf die Erklärung vergangener Ereignisse wie auch auf die Vorhersage der Zukunft. Dabei wird die Rolle des Zufalls vernachlässigt, und wir werden anfällig für die Illusion der Kontrolle. Wir konzentrieren uns auf das, was wir wissen, und vernachlässigen das, was wir nicht wissen, sodass wir die Richtigkeit unserer Überzeugungen überschätzen. (vgl. ebd., S. 320 ff.)
- *Selbstüberschätzung*: Wir stützen uns auf Informationen, die uns spontan einfallen und konstruieren eine kohärente Geschichte, in der der Schätzwert sinnvoll erscheint. Die System-1-Merkmale, die dazu führen, können zwar abgeschwächt, aber nicht überwunden werden. Das Haupthindernis besteht darin, dass der subjektive Grad des Überzeugtseins von der Kohärenz der Geschichte bestimmt wird, die man konstruiert hat, nicht von der Güte und Menge der Informationen, die sie stützen. (vgl. ebd. S. 323 ff.)

Es kommt also darauf an, den kognitiven Schwächen von Individuen (hier: zu mächtige Entscheidungsträger bzw. zu stark zentralisierte Entscheidungsmacht und Deutungshoheit) mit klug gestalteten organisationalen Prozessen/Routinen zu begegnen, um deren potenziell nachteilige Auswirkungen auf das Fortbestehen der Organisation zu kompensieren und echten Mehrwert für die positive Gestaltung von Zukunft zu generieren. »Organisationen mögen Optimismus besser zähmen können als Einzelpersonen« (ebd., S. 326). Als Beispiel führt Kahneman die »Prä-Mortem-Methode« von Gary Klein an, deren Vorteile in der Überwindung von Gruppendenken und einer Lenkung der Fantasie in eine dringend benötigte Richtung liegen.

»In dem Maße, wie sich ein Team auf eine Entscheidung einigt [...] werden öffentlich geäußerte Zweifel an der Vorteilhaftigkeit der geplanten Maßnahme allmählich unterdrückt und schließlich sogar als Ausdruck fehlender Loyalität gegenüber Team und seinen Anführern behandelt.«
(ebd., S. 326 f.)

2.2.5 Konsequenzen

Es sind also sowohl organisationale als auch personelle Faktoren, die den Weg in den Abgrund bahnen und die eng ineinander greifen müssen, damit sowohl das System Organisation als auch die beteiligten Menschen das Unweigerliche übersehen: die Zeichen, die – wären sie zur rechten Zeit gedeutet worden – den Untergang verhindert hätten. Wer die Zeichen der Zeit (und das sind diejenigen, die wir heute verstehen müssen) nicht rechtzeitig zu deuten vermag, der steht schneller als jemals zuvor vor dem Aus.

Letztlich sprechen wir uns dafür aus, die organisationale Aufmerksamkeit auf die Schaffung, Sicherung und kontinuierliche Verbesserung von Diskursqualität zu richten. Im Mittelpunkt sollte dabei die Erkundung von organisationsspezifischen Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren stehen, mittels derer vorhandene Hindernisse abgebaut und eine kulturelle Verankerung erreicht werden kann. Besonderes Augenmerk ist dabei auf das in obigem Beispiel bereits anklingende und weiter unten nochmals angeführte Phänomen der Undiskutierbarkeit, sowie das Undiskutierbarmachen dieser Undiskutierbarkeit (vgl. Argyris 1980).

Es könnte eine gewisse Irritationsaffinität entwickelt werden, eine Integration der Außensicht durch einen permanenten, systematisch strukturierten, gesteuerten, aber durchlässigen und lernfähigen Selbstkonfrontationsmodus mit ›dem Anderen/Fremden‹. Solche Modi sind bislang in Organisationen und ihren inwohnenden persönlichen und kollektiven Entscheidungssystemen kaum beheimatet oder veranlagt. Oder es sind Ansätze eines Sensoriums zwar vorhanden, deren Potenziale jedoch aufgrund vorherrschender Organisationsmuster nicht zugänglich oder verwertbar. Ein wichtiges Beispiel liefern Weick und Sutcliffe (2010) mit ihren Beschreibungen zu *High Reliability Organizations*.

Die wirkmächtigsten Kernprobleme beim Aufbau derartiger Kompetenzen verorten wir im Umgang mit Unsicherheit. Konkret geht es dabei um die Frage, wie die mangelnde Bereitschaft von Organisationen zum Eingeständnis, permanenter Unsicherheit ausgesetzt zu sein, zugunsten produktiver Umgangsformen überwunden werden kann. Wir sprechen uns dafür aus, der systematischen Beschäftigung mit Unsicherheit einen Rahmen und Raum zu geben. Bei der Gestaltung dieses Rahmens/Raums bedarf es der Klarheit über den Nutzen der Auseinandersetzung mit Unsicherheit. So kann diese vom Angsterzeuger zum Motivator und Ermöglicher zukunftsorientierter Entwicklungsprozesse in Organisationen werden. Der Rahmen/Raum benötigt einerseits eine Verankerung im Bestehenden, andererseits einen ›Betreiber‹.

Grundvoraussetzung eines solchen Raums ist die bewusste Entkopplung individueller von organisationaler Unsicherheit. Dies bedingt einen Tabubruch insofern, als dass das Eingeständnis, mit permanenter Unsicherheit konfrontiert zu

sein und dieses in organisationalen Mehrwert (bzw. organisationale Salutogenese) übersetzen zu können, nicht nur als Stärke, sondern als essenzielle, überlebensnotwendige organisationale Kompetenz begriffen wird.

Die moderative Gestaltung der zumindest teilweisen Loslösung von der (Selbst-) Identifikation als ›Experte‹ wird hierbei zur wichtigsten Management-Aufgabe. Kahneman (2012, S.324f.) illustriert anschaulich, dass der Erfolg von ›Experten‹ auf Selbstüberschätzung und Selbstsicherheit zurückzuführen ist, die eine Offenlegung von Unsicherheit eben nicht zulässt. Kluge Organisationsgestaltung muss also für Räume sorgen, in denen den immanenten Schwächen vorherrschender Muster und Mechanismen bewusst begegnet werden kann und Diskutierbarkeit im Sinne von Argyris geschaffen wird. In einem komplementären Prozess können dann andersartige Informationen aufgenommen, Wissen generiert und in produktiven Mehrwert für die Lebensverlängerung der Organisation umgemünzt werden. Das bewusste Erarbeiten und Konstruieren einer alternativen ›kohärenten Geschichte der Organisation‹ –basierend auf der Erkenntnis, dass man hinsichtlich der ›Wertlosigkeit der eigenen Vorhersagen‹ bislang unwissend war – könnte hierbei als Treiber fungieren. Dabei sollte versucht werden, ein Maximum an ›neuartigen‹ Informationsquellen für sich zu erschließen und aufzunehmen.

Dieser Prozess muss von der Organisation hart erarbeitet werden, ist er doch in den meisten Fällen ein bewusster Gegenentwurf und somit Konkurrenz zu den ›kohärenten Geschichten‹ der realitätsreflektierenden und -bestimmenden Führungspersönlichkeiten und des organisationalen Feldes. Dies bringt immense Herausforderungen an die handelnden Führungssysteme und die persönlichen Eigenschaften von individuellen Führungskräften mit sich.

In der unternehmerischen Praxis existieren die Organe kollektiven Interpretierens der Unternehmensumfelder seit vielen Jahrzehnten unter Stichworten wie Zukunftsanalytik, Frühwarnsystem oder auch strategische Vorausschau. Gute Zukunfts- und Umfeldanalytik folgt nicht den immer wieder vermeintlichen Trends (die dann in der Rückschau eben doch keine sind), sondern erkennt die Komplexität der Entwicklungen an. Es gelingt ihr, »Zufälle in Strukturgewinn umzuwandeln«, also mit Themen und Fragestellungen experimentell umzugehen. Hierbei wird nicht Zukunft im Sinne von »alles Möglichem« verstanden, sondern als Spezielles, das man selbst gestaltet. Zukunft kann durch Experimente im Unternehmen immer wieder neu erfunden werden. (Minx/Roehl 2014)

Literatur

- Argyris, C. (1980): Making the undiscussable and its undiscussability discussable. In: Public Administration Review, 40. Jg., H. 3, S. 205–213.
- Collins, J. (2001): Good to great: why some companies make the leap and others don't. New York: HarperCollins.
- Collins, J. (2009): How the mighty fall: a primer on the warning signs. In: Businessweek, 14.05.2009. <http://www.jimcollins.com/books/how-the-mighty-fall.html> (Abrufdatum: 13.09.2016).
- De Geus, A. (2011): The living company: growth, learning and longevity in business. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hamel, G. (2012): Worauf es jetzt ankommt! Erfolgreich in Zeiten kompromisslosen Wandels, brutalen Wettbewerbs und unaufhaltsamer Innovation. Weinheim: Wiley-VCH.
- Kahneman, D. (2012): Schnelles Denken, langsames Denken. 14. Aufl., München: Siedler.
- Kormann, H. (2008): Gibt es so etwas wie typisch mittelständische Strategie? Schriftenreihe des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie. Heft 1, Stuttgart.
- Minx, E./Roehl, H. (2014): Organversagen. Warum Organisationen untergehen. In: OrganisationsEntwicklung, H. 2/14, S. 49–51.
- Probst, G./Raisch, S. (2004): Die Logik des Niedergangs. In: Harvard Business Manager, März 2004, S. 37–45.
- Sloterdijk, P. (2013): Im Glückskreis mit Matthäus. Rede zum Wirtschaftsbuchpreis 2013. In: Handelsblatt, Nr. 196 vom 11.10.2013, S. 50.
- Weick, K./Sutcliffe, C. (2010): Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.