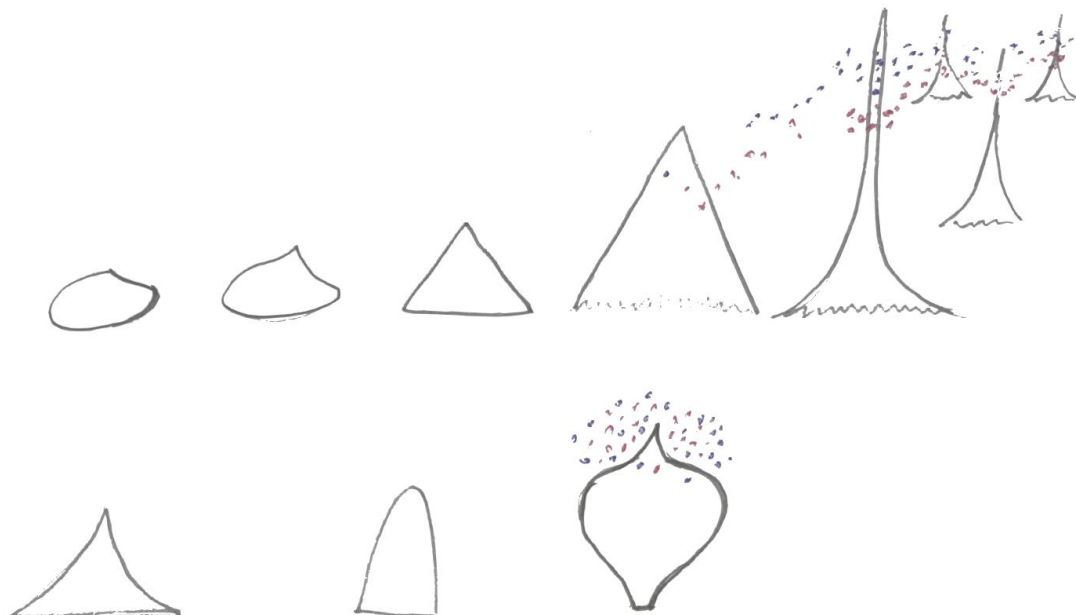


# Organisationsdegeneration

- Zersetzung von Innen –



## Organisationsentwicklung

Was könnten diese Bildchen zeigen? Sie stellen symbolisiert die Entwicklung von Organisationen im Laufe der Zeit dar. Der Verlauf der Zeit ist dabei von links nach rechts.

In der oberen Reihe ist die Entwicklung von Firmenstrukturen gezeigt. Diese werden als mit schwarzer Linie umrandete Flächen dargestellt. In den Flächen befinden sich die dort beschäftigten Mitarbeiter. Je höher, von unten nach oben, desto einflussreicher. Wenn Firmen eine gewisse

Größe erreicht haben, geben sie sich meist festere Strukturen mit klareren Hierarchien.

Im beginnenden 21. Jahrhundert zeichnen sich neue Entwicklungen bei sehr großen Firmen ab. Oben steigt das Einkommen, der Einfluss, die Macht und die Ferne vom Geschäft in schwindelerregende Höhen. Unten arbeiten meist begeisterte jüngere Mitarbeiter, mit hohem Elan und großem Einsatz und wenig Erfahrung. Das mittlere Management wird ausgedünnt. D.h. aber auch, dass von unten nachwachsende Mitarbeiter selbst wenig Chancen haben,

die spätere Ausforstung zu überleben (im Sinne eines andauernden Angestelltendaseins bei dieser Firma) oder sogar bis in Spitzen aufzusteigen.

## **Top Management**

In den Konzernspitzen befindet sich die Creme de la Creme der Wirtschaft. Diese ist in zunehmenden Maße durch gemeinsame Wurzeln miteinander verbunden. Eine steigende Anzahl dieser Top Manager sind ehemalige Mitarbeiter namhafter Top Managementberatungsfirmen.

## **Managementberatungsgesellschaften**

Top Managementberatungsgesellschaften selbst rekrutieren ihre Mitarbeiter meist aus dem Kreis der besten Absolventen namhafter Universitäten verschiedener Fachrichtungen. Diese zeichnen sich u.a. aus durch geschliffene Umgangsformen und hervorragende Fähigkeiten, Sachverhalte rasch aufzunehmen. Sie können zudem plausibel klingende Strategien entwickeln und generell Sachverhalte gut wiedergeben und darstellen. Sie sind ausgebildet von Professoren, die z.T. einen ähnlichen Hintergrund haben.

## **Erfahrung und Praxis**

Dermaßen rekrutiertes Top Management sieht die Welt aus eigener Erfahrungssicht. Dieses ist der klare Blick in 10.000 Meter Reiseflughöhe. Die Praxis tief unten am Erdboden wird aus dieser Perspektive beobachtet.

In dieser Flughöhe kommt man schnell voran und erkennt tief unten Autobahnen als dünne Linien und die langsam dahinschleichenden Fahrzeuge. Man wundert sich auch mal, wenn man tatsächlich genauer hinschaut, dass da vielleicht viel zu wenige Autos fahren. Die Schlaglöcher sind aus 10.000 Meter Höhe nicht zu sehen.

Das mittlere Management, welches Praxiserfahrung mitbringt und in den Firmen oder mit sonstiger aktiver Tätigkeit ge-

wachsen ist, kann bei dieser reinen Welt stören. Es hat eine viel zu kleinliche Sichtweise. Ihm fehlt einfach der Weitblick, die Klarheit. So oder so ähnlich kann man dies im Top Management durchaus empfinden.

Außerdem gibt es im mittleren Management viele teure Leute, die man am besten abbaut. Die betroffene Managementebene erkennt dieses Spiel und kämpft ums Überleben. Dieser Kampf ist in der freien Wirtschaft meist erfolglos. Es gibt viele Firmen und Bereiche, welche keine oder nur noch sehr wenige Mitarbeiter über 50 Jahre beschäftigen. Die verbleibenden Kollegen sind gut angepasst.

Nach oben in den Hierarchien werden bevorzugt die schönen und klaren Seiten geschildert. Es wird auch gerne gelobt und bewundert. Dies wird verstanden und geschätzt. Ein Überbringen von komplexen Problemen, gar zu Praxisnahes oder Hiobsbotschaften bedeutet möglicherweise das eigene Ende, also lässt man dies.

Oben ist die Welt klar, ungetrübt, die Luft ist auch dünn. Dünne Luft bedeutet auch, dass man eine zusätzliche Sauerstoffversorgung zum Überleben benötigt. Diese stellt das eigene Beraternetzwerk, aus dem man in diesen Job gekommen ist. Es ist in vielen Fällen überlebenswichtig.

## **Positionierung des eigenen Netzwerkes**

Diese Bande müssen gepflegt werden, d.h. es muss darauf geachtet werden, dass der Nukleus dieser Verbindung, die „eigene“ Managementberatung mit Aufträgen versorgt wird. Störend ist da, dass andere Berater auch ehemalige Mitarbeiter in der Firma haben (die verschiedenen Beratungsorganisationen sind im Bild mit blauen und roten Punkten gekennzeichnet). Da gilt es auszuloten, welche Beratungsgesellschaft wann bedacht werden kann.

Selbstverständlich müssen ja auch Kosten gekappt werden. Dies macht man dann am besten durch weiteres Ausdünnen des mittleren Managements. Dazu braucht

man Projekte. Man weiß ja, wen man beauftragen wird. Natürlich gilt es auch, die Konkurrenz klein zu halten. Hierzu gibt es vorzügliche Mittel. Mit der Argumentation, dass der Einkauf effizienter werden muss, ist dies einfach. Dies akzeptieren die Leute und meinen es zu verstehen. Effizienz bedeutet hier, die Anzahl der für den Konzern zugelassenen Beratungsfirmen zu reduzieren. Die ehemalige eigene Beratungsfirma muss allerdings dabei bleiben, sonst wäre dies schädlich.

Eine weitere wirkungsvolle Maßnahme ist, dass eine Beauftragung eines Beraters nur mit Zustimmung eines hohen Managers geschehen kann. So scheiden schon einmal viele kleine Firmen aus. Welcher Manager aus dem mittleren Management möchte mit so was noch die hochrangigen Kollegen belästigen. Bestenfalls würde dies zu unangenehmen Fragen führen.

Zur Verbesserung des eigenen Netzwerkes ist es hilfreich, weitere ehemalige Kollegen mit einflussreichen Positionen zu versorgen. Dies klappt gut nach Projekten, in deren Folge dann Teile des Managements abgebaut und ausgetauscht werden. Projektleiter des Beraters sind prädestiniert für die anstehenden Aufgaben. Sie werden platziert.

Und wenn dies so schön geregelt ist, dann kann man doch auch Fachberatungen mitmachen. Wenn man das Top Management beraten kann, so wohl auch untere Fachbereiche. Alle Unterebenen stimmen dem normalerweise zu.

Man bewegt sich dann rasch in Gefilden, wo man leider wenig Erfahrung hat. Dieses fällt kaum auf. Es wäre aber in vielen Fällen nötig. Ein reines Beschreiben wie man Fahrrad fahren kann genügt hier nicht mehr. Man muss tatsächlich auch Fahrrad fahren können. Dazu ist jedoch das richtige Gefühl erforderlich. Dieses lässt sich allerdings nur nach ausreichender Fahrpraxis erwerben.

In Gegensatz zu Projekten sind beim Fahrradfahren die Auswirkungen fehlenden Gefühls unmittelbar spürbar. Man verliert das Gleichgewicht. Unangenehme Stürze können die Folge sein.

## **Fachberatung**

Dort, wo Beratungsbedarf vorhanden ist, kann der Einsatz von fachlich spezialisierten Beratungsfirmen durchaus sehr sinnvoll sein. Diese verfügen oft über vergleichsweise hohes Wissen und Praxiserfahrung<sup>1</sup>.

## **Behörden**

In Behörden, deren prinzipielle Entwicklung mit der unteren Reihe der Bilder dargestellt ist, ist die Akquise von innen heraus schwieriger. Hier kommt man nicht so schnell in ein leitendes Beschäftigungsverhältnis.

Es gibt aber gute Lösungen. Beispielsweise wird in Projekten erreicht, dass Schlüsselaufgaben zu privat organisierten Firmen outsourced werden. Deren Management kann dann mit eigenen Leuten besetzt werden. In anderen Fällen werden die Aufgaben komplett privatisiert. Diese Schritte sind oft tatsächlich befreiend und wirken deutlich verbessernd auf die ursprünglich umständlichen und schwerfälligen Aktivitäten.

Prinzipiell muss oft bei den obersten Leitern der Behörden akquiriert werden. Oft langt dies aber nicht. Behörden sind meist etwas träge. Dann muss die Politik ran. Dort findet man sich in Arbeitskreisen als Experte wieder und kann so notwendige Verbindungen aufbauen. Insgesamt eine raffinierte Form der Akquise. Nebenbei wird kräftig Lobbyarbeit betrieben.

---

<sup>1</sup> SCWT ([www.experts-of-service.de](http://www.experts-of-service.de)) beispielsweise ist eine fachlich ausgerichtete Beratungsorganisation. Ihre Senior Consultants waren ausschließlich langjährig und erfolgreich im Management von technischen Servicebereichen tätig. Vorhandenes Praxiswissen stammt dabei aus verschiedenen Firmen und Branchen. SCWT interne Qualitätsprozesse sorgen zudem dafür, dass das Wissen und die Erfahrung verschiedener Senior Consultants zielgerichtet in Projekte einfließen kann. So wird nicht nur die Effizienz jedes einzelnen Beraters weiter erhöht, sondern auch die Umsetzungsfähigkeit und nachhaltiger Projekterfolg sicherer.

## Auswirkungen

In der Natur findet man auch mannigfaltige Beispiele von Organismen, welche einen Wirt befallen und diesen dann zu Verhaltensweise veranlassen, welche er sonst kaum machen würde.

Im Prinzip wäre dies nichts Schlimmes, wenn es den Firmen und den betroffenen Wirtschaftszweigen auf Dauer besser ginge. Nur ab und an wundert man sich schon mal über die unzufriedenstellende Langzeitentwicklung wichtiger Wirtschaftszweige. Von Wirtschaftszweigen die ursprünglich gesund waren. Im Allgemeinen bringt man dies jedoch nicht mit dem oben geschilderten Verhalten in Verbindung.

Selten wird das Fehlen von Erfahrung, Kompetenz und gutem Mittelbau so rasch deutlich, wie bei dem Versuch, eine Straßenmaut in Deutschland einzuführen.

Auch dort, wo Tausende von Mitarbeitern entlassen werden, wurden in nicht wenigen Fällen in der Vergangenheit Managementfehler gemacht. Wenn dies beispielsweise im Sektor von technischen Dienstleistungen, besonders im Anlagenbereich passiert, werden aktuell Fehler gemacht. Hier wird gefährlicher Raubbau am überlebenswichtigen Wissen der Mitarbeiter betrieben. So werden Abwärtsspiralen eingeleitet.

Statt Visionäre und Köpfer bestimmen leider zum Teil Überflieger das Geschehen. Erbsenzähler liefern die benötigten Argumente für Fehlentscheidungen.

### Beispiel Deutsche Bundesbahn

Was passiert, wenn man die vielen kleinen Rinnsale und Flüßchen die sich in der Landschaft schlängeln, beseitigt? Nehmen wir an, man würde das Wasser im Boden versickern lassen oder auf andere Weise entfernen. Als plausibles Argument dazu könnte dienen, dass dann mehr nutzbares Land für Landwirtschaft und Bebauung zur Verfügung stände. Zudem sind die Bäche wirtschaftlich ja nicht nutzbar. Schiffbar machen kann man nur die größeren Flüs-

se. Was würde passieren? Man wird in nicht allzu langer Zeit feststellen, dass den größeren Flüssen das Wasser ausbleibt. Die Zuflüsse sind versiegt.

Vergleichen wir dieses Wasser nun mit Passagieren der deutschen Bahn. Man erkennt verblüffende Parallelen. Schon vor vielen Jahren wurden die meisten Nebenstrecken stillgelegt. Sie waren unwirtschaftlich. Verbleibende Busverbindungen wurden unter Kostendruck ebenfalls ausgedünnt. In Folge nutzen die Menschen in ländlichen Gegenden verstärkt das eigene Fahrzeug. Auf den vielbefahrenen Hauptstrecken stagnieren seitdem die Passagierzahlen.

Bei der deutschen Briefpost beginnt gerade ein vergleichbarer Prozess. Viele Briefkästen wurden bereits abgeschafft. Hier werden die Menschen in rascherem Tempo auf Mails ausweichen.

Die verlorenen Geschäfte sind kaum zurückzuerobern.

## Fazit

In einschlägigen Krimis erfragen Kriminalisten, wem ein Verbrechen letztendlich genutzt haben wird. So finden sie im Endeffekt oft den Täter. Solche Fälle sind schnelllebig und damit besser überschaubar. In unseren Fällen der Wirtschaft hat man es mit Entwicklungen über 10, 20 und 30 Jahren zu tun.

Wem sollen Firmen langfristig nutzen? Wem nutzen sie tatsächlich? Kommen Aktionäre und Mitarbeiter vielleicht etwas zu kurz? Wenn Firmen ihren Investoren und Beschäftigten nicht die benötigte Fairness entgegenbringen, wohin werden diese ausweichen? Welche Folgen treten auf?

Ein ordentlicher Abschluss dieses Artikels verlangt hier noch den ein oder anderen Lösungsansatz. Doch so einfach wollen wir es uns nicht machen. Interessierte Leser dieser Unterlage sind fähig, eigene Überlegungen anzustellen. Viel Spaß dabei.