



Opinion Paper

Strukturromantiker und Prozessrevolutionäre: Wie Oknophile und Philobaten Organisationen wahrnehmen und gestalten

Mai 2013

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Jürgen-Michael Gottinger

Strukturromantiker und Prozessrevolutionäre: Wie Oknophile und Philobaten Organisationen wahrnehmen und gestalten

Dieser Aufsatz behandelt das Thema Organisation – einer unter vielen. Seine Besonderheit: Er greift inhaltlich einen individualpsychologischen Ansatz aus den fünfziger Jahren auf, der einen Beitrag zur Strukturierung und zum Verhalten von Organisationen bzw. deren prominenten Stelleninhabern, Gesellschafter, CEOs und Top-Executives leisten kann. Der Zustand von Organisationen wird dabei als Ergebnis menschlicher, psychologisch-individueller Grunddispositionen verstanden und daraus entsprechende Schlussfolgerungen für die Veränderung von Organisationen – organizational change – für die Führungspraxis gezogen.



Anspruch an die „Performance“

Die Organisationswissenschaften beschäftigen sich seit langem vor allem damit, die Produktivität des Produktionsfaktors Mensch systematisch zu steigern. Zwischenzeitlich hat sich der Begriff „organizational performance“ zunehmend etabliert - er wird in der IT, in sozialen Beziehungsnetzwerken und schließlich auch für Einzelpersonen geradezu inflationär verwendet, auch wenn streng genommen „etwas“ oder „jemand“ nicht performed.

Nun soll der „Performance“-Begriff nicht neu definiert, jedoch seine einzelnen Auswirkungen von Einflüssen auf Organisationen unter die Lupe genommen werden:

Wann performed eine Organisation? Dann, wenn innerhalb einer formal abgegrenzten Struktur (Rechtsformen oder Unternehmensdivisionen) ein angemessener Gewinn erzielt wird? Stimmt das EBIT, dann stimmt auch die Organisation – sie performed mit einer Renditekennziffer. So lange sich sie sich im Rahmen des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zum Umsatz bewegt, besteht in der Regel kein Grund, Strukturen zu verändern. Und auch das Verhalten von Menschen, der „Organisationsmitglieder“, ändert sich in aller Regel nur dann abrupt, wenn heftige Störgrößen die Organisation treffen.

Die Systemtheorie rät deshalb dazu, Rahmenbedingungen zu schaffen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit ein System in die gewünschte Richtung verändern. Was tun, wenn Mitarbeiter an ihrem Platz und innerhalb ihrer Hierarchie wie eh und je performen, aber die Organisation dies nicht mehr tut? Wenn Gewinne sinken oder gar ein Verlust entsteht?

Weniger Mitarbeiter müssen dann künftig in veränderten Stellen, Aufgaben und Prozessen wieder konstant dasselbe tun. Der Beitrag der Organisation zur Performance: Straffere Strukturen und Prozesse mit einer geringeren Anzahl an Mitarbeitern sparen Personalkosten und erzielen Ergebniszuwachs. Wenn die Konjunktur lahmt oder das Erlösniveau für die Produkte sinkt, greift dieser Ansatz häufig um sich – die Organisation ist „fremdgesteuert“ von Konjunkturprogrammen, Erlösniveaus für Produkte und Leistungen, die vom Markt bestimmt werden.

Organisations- vs. Prozesstheorie?

Alle Organisationstheorien beschäftigen sich mit der „Leistungsfähigkeit“ als Ziel ihrer Aussagensysteme. Strukturorganisationsansätze suchen auf allen Ebenen ein Strukturoptimum - sei es die Anzahl an Hierarchien oder Leitungsstellen, das Differenzierungsmaß von Aufgaben, die Zusammenfassung von homogenen Aufgabenbereichen zu Abteilungen oder die Aggregation zu Hauptabteilungen, Bereichen, Divisions und strukturellen Clustern.

Prozessansätze beschäftigen sich mit der Modellierung von Einzelaufgaben und führen diese unter Nutzung von Leistungskenngrößen wie Durchlaufzeiten oder Wert-Strom-Optima als Prozesssynthesen zusammen. Die Überlegenheit der Prozessorganisation ist schnell behauptet: Die Prozesssicht ist schlichtweg dynamischer als die statische Strukturperspektive. Eine gewisse Zeit waren die „Procetiker“ den Strukturalisten deshalb eine Nase voraus. Die IT machte Aufgaben besser vernetzbar, Tätigkeiten konnten zeitlich und geographisch entstrukturiert ablaufen. Hierarchien waren out. Die Erfahrung aber zeigt: Prozessgeführte Organisationen sind gegenüber strukturell geprägten Organisationsformen weder erfolgreicher noch erfolgloser.

Der Mensch im Mittelpunkt

Unterm Strich gilt: Weder Strukturen noch Prozesse können dafür verantwortlich gemacht werden, wie Mitarbeiter und Führungskräfte eine dynamische Umwelt meistern. Individualpsychologische Ansätze können die Führungspraxis an dieser Stelle jedoch bestens unterstützen:

Die beiden Kunstworte „Oknophile und Philobaten“ stammen aus der Psychologie der Objektbeziehungen des Psychoanalytikers Michael Balint. Die Bedeutungen der Kunstwörter sind dem Griechischen entlehnt. Okneo heißt so viel wie ich halte fest, klammere an; Philobaten sind diejenigen, die es lieben (Gr.: philein) zu springen (Gr.: bateo), ohne Bodenkontakt zu sein. In seinem Buch „Angstlust und Regression“ beschreibt Michael Balint zwei Grundtypen: den Oknophilen, den sogenannten Klammerer – und den Philobaten – der gegenteilig stets auf der Suche nach Risiken ist.

Für Oknophile soll demnach alles so bleiben wie es immer war, die Vergangenheit ist allzeit präsent, Tradition hat einen hohen Stellenwert, Zukunft und Risiko machen Angst. Philobaten hingegen suchen ständig Neues, sie stürzen sich in ungeahnte Möglichkeiten. Oknophile scheuen das Risiko, Philobaten suchen es geradezu.

Es klingt zuerst erheiternd, dann jedoch als Analogie erhellend, wie Balint diese beiden Grundtypen charakterisiert, nämlich am Beispiel des Hoppe Hoppe Reiterspiel des kleinen Kindes. Das philobatische Kind kann sich jubelnd in die Tiefe stürzen, im Vertrauen darauf, dass die Mutter es bestimmt hält. Das oknophile Kind kann das nicht – es wird sich an der Mutter festklammern, es wird das Risiko, herunterzufallen, nicht eingehen. Als Erwachsene können diese Menschen auf nichts vertrauen, sie möchten am liebsten gar kein Risiko eingehen. Sie hängen an der Vergangenheit, denn nichts ist gut, was der Tradition nicht genau entspricht. Die Zukunft und das Risiko machen Angst.

Philobaten sind das genaue Gegenteil. Diese Menschen suchen das Risiko und das Neue. Sie sind Drachenflieger, Weltumsegler, Stratosphärenfallschirmspringer. Doch sind Philobaten nicht unbedingt Hazardeure. Zur inneren, aufregenden Spannung (engl. Thrill = Angstlust) gehören immer die überlebensnotwendigen Skills, die Fähigkeiten und Vorsorgemaßnahmen, die das Überleben sichern. Lässt ein Philobat nur eine der Vorsichtsmaßnahmen außer Acht, endet das Abenteuer tödlich. Gleiches passiert nicht selten Unternehmern mit ihrem Unternehmen.

Lebenslange innere Prägungen bestimmen, ob jemand vorwärtsstürmender Pionier ist oder eine Rolle als Bewahrer findet - in Unternehmensorganisationen haben beide Typen einen festen Platz.

Oknophile und Philobaten auf der Top-Management-Ebene

Sehr bezeichnend wirken sich Unterschiede zwischen Philobaten (z.B. dem CEO eines Unternehmens) und Oknophilen (z.B. dem Mehrheitsgesellschafter der zweiten Generation) aus. Während der CEO die Veränderungen im Markt und Wettbewerb als aufregend neue Umwelten begreift und diese gestalten will, wird er in dieser Konstellation mit dem eher oknophilen Gesellschafter erheblich zu kämpfen haben. Wird dieser Konflikt nicht produktiv gelöst, wird der CEO schnell ausgewechselt. Einigen Topmanagern gelingt es in diesen Fällen über die Skills zu überzeugen (Sicherheitsnetze, schrittweises Vorgehen) andere spielen die Risiken stark herunter. In manchen Fällen wird der Gesellschafter über die wahren Ziele sogar getäuscht, in anderen Fällen schmeißt der CEO hin.

Von besonderer Bedeutung sind unterschiedliche Grundtypen, die als gleichberechtigte Gesellschafter aufeinander treffen. Nicht selten können sie sich nicht über eine zukünftige Strategie einigen. Die Folge: Unternehmen gehen an diesem Konflikt zugrunde oder es kommt zu einer „Realteilung“ zwischen den Gesellschaftern, um die Handlungsfähigkeit zu bewahren.

Unternehmensgründer sind in aller Regel Philobaten, schließlich haben Sie „das Neue“ konstruktiv umgesetzt und einen eigenen Geschäftsansatz geschaffen, auch wenn ihre Skills nicht immer mit dem Wachstum des Unternehmens Schritt halten und Strukturen als „einengend“ empfunden werden. Trotzdem sind ihre Nachfolger deshalb nicht automatisch oknophil, weil sie viel Vermögen zu verlieren haben und sich deshalb an bestehende Geschäfte und Strukturen klammern. Aber: Eine Einteilung der im Unternehmen agierenden Personen im Sinne von oknophil oder philobatisch kann für Unternehmensführer und Gesellschafter hilfreich sein, um mögliche Probleme in der „Chemie“ zwischen den handelnden Personen zu erkennen und daraus mögliche Konsequenzen zu ziehen.

Wie Oknophile und Philobaten Organisationen prägen

Organisationen und ihre Kulturen werden stark durch Führungspersönlichkeiten geprägt und sie entscheiden, wer zum Führungskreis der Organisation gehört. Nach dem Motto „Gleich und gleich gesellt sich gern“ umgeben sich Philobaten oder Oknophile gern mit Gleichgesinnten. Bestes Beispiel für eine oknophil geprägte Organisation: Red Bull. „Man(n) springt aus der Stratosphäre mit dem Fallschirm“ und Formel Eins stehen auf dem Marketing-Programm. Ist ein solcher Auftritt für die deutsche Bahn denkbar? Wohl kaum.

Wesentlich stärker als die Organisationsstruktur ist jedoch der Führungsstil durch die Führungspersönlichkeit geprägt.

Führungsstile der Oknophilen

Oknophile Führungspersönlichkeiten sind in hoch wettbewerbsintensiven, reifen Branchen oft die Sieger und die besseren Anwälte der Eigentümer, die schließlich vor unangemessenen Risiken „beschützt“ werden müssen; ihr Führungsstil ist folgendermaßen zu charakterisieren:

- Aufgabenorientiertes Vorgehen
- Zielpräzisierung, Kontrolle und der Primat der Aufgabenerfüllung spielen eine herausragende Rolle

- Tätigkeiten sind genau geregelt, Aufgaben müssen genau erfüllt, die Zielvorgaben genau überprüft werden
- Für eigene Aufgaben wie auch für die der Mitarbeiter existieren Checklisten, die genau eingehalten werden müssen
- Entscheidungen werden auf Basis mehrerer Entscheidungshilfen aus der Vergangenheit gefällt
- Alternativen werden in einem iterativen Prozess selektiert, um Enttäuschungen zu vermeiden

Wer anhand dieses Schemas schrittweise seine Marktanteile ausbaut, stetig die Produktivität steigert und Wert auf die Aufgabeneffizienz legt, ist ein hervorragender Manager. Die Kehrseite: Eine zu starke Aufgabenorientierung und eine übermäßige Kontrolle erzeugen „stromlinienförmige“ Mitarbeiter, die nach der Aufgabenerfüllung und weniger nach kreativen Beiträgen beurteilt und befördert werden. Der Führungsstil erstarrt in Konventionen und Routine, die Unternehmensentwicklung kommt zum Stillstand.

Führungsstile der Philobaten

Philobaten hingegen sind häufig in „neuen“, durch hohe Unsicherheit gekennzeichneten Märkten als Unternehmensgründer mit innovativen Geschäftsmodellen zur Hause. In reifen Branchen sind sie seltener zu finden, da für sie das „Umfeld“ weniger attraktiv ist. Ihr Führungsstil ist folgendermaßen geprägt:

- Mitarbeiterorientiertes Vorgehen
- Organisatorische Routinen wie Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern werden als Belastung empfunden
- Starke Ergebnisorientierung - der Weg dorthin ist nicht weiter interessant
- Unstrukturierte Entscheidungsprozesse sind die Regel; häufig wird häufig „gedrängt“, die notwendige Sorgfalt fehlt
- Meetings finden ad hoc und ohne eingefahrene Tagesordnungen statt
- Hohe Risikobereitschaft bei gleichzeitig unerschöpflicher Arbeitsenergie

Ziehen sich Philobaten überraschend aus dem Geschäft zurück, weil ihnen die formal vorgeschriebene Strukturierung zu weit geht, hinterlassen sie oft ein Führungsvakuum, das Organisationen nicht selten an den Rand des Zusammenbruches führt. Aus diesem Grund tendieren Philobaten zu „einsamen“ Entscheidungen. Viele Führungsmodelle sind ausschließlich auf sie selbst ausgerichtet,

weswegen das Verhältnis dieser Führungspersönlichkeiten zu den Eigentümern oftmals entsprechend gespannt ist.

Oknophile Strukturromantiker und philobatische Prozessrevolutionäre

Oknophil geführte Organisationen sind entsprechend dem Führungsstil stark strukturiert aufgebaut, sie agieren häufig sehr bürokratisch. Die Aufwendungen für die Überwachung von Prozessen und Systemen, von Controlling-Loops, die untereinander Kontroll- und Überwachungsaufgaben ausführen, aber nicht wertschöpfend sind oder von streng vorgegebenen Entscheidungspfaden, sind meist hoch.

Veränderungen in diesen Organisationen passieren nicht von heute auf morgen, Strukturbrüche sind meist gefährlich. Denn Führung und Mitarbeiter sind auf vertraute Strukturen im Sinne einer berechenbaren Arbeitsumwelt angewiesen, viele arbeiten eben deswegen in genau dieser Organisation. Ändern sich Aufgaben und Strukturen verlieren sie die Orientierung. Einzig gangbarer Weg zu positivem Wandel: Eine mäßig philobatische Führung.

Werden Organisationen von Philobaten geführt, ist die Organisation Ballast auf dem Weg in das Neue. Sie wehren sich lange gegen eine funktionale Differenzierung, es sei denn der Gesetzgeber oder der Eigentümer schreiben sie vor. Der Ausweg: Eine starke Prozessorientierung. Denn Prozesse sind im Gegensatz zu Strukturen ohne weiteres dynamisch interpretierbar und lassen sich beliebig verzweigen – sie sind eher der Weg als das Ziel. Die Koordinationskosten zwischen den Prozessen bzw. zwischen weiter entfernten Prozessschritten sind erheblich.

Diese Ineffizienz wird oft durch den Cash Flow übertüncht, den das Wachstum mit sich bringt.. Auf Grund unterentwickelter Kontrollfunktionen und diffuser Verantwortungsverteilung geraten philobatisch geprägte Organisationen manchmal überraschend schnell in eine Kostenschieflage.

Kommt es dann zu einem Umschwung in der Organisation, gehen viele Kreative, die den Erfolg der Vergangenheit erst ermöglicht haben, von Bord: Notwendiges Prozess-Know-How geht verloren, der Reorganisationsprozess dauert lange, wertvolle Kundenschnittstellen werden gekappt. Eine daraus resultierende Organisationskrise bringt schwerwiegende Folgen für Umsatz und Ertrag mit sich.

Veränderung braucht für diese Organisationen eine mäßig oknophile Führung.

Zusammenfassung und Ausblick

Menschen prägen Organisationen. Sie handeln in einem durch ihre eigenen psychosozialen Anlagen begrenzten Rahmen. Top Führungskräfte gestalten daher ihre Organisation gemäß ihrer oknophilen oder philobatischen Grundanlage sehr unterschiedlich. Gleichzeitig formen sie ein Portfolio von Führungskräften, das stark ihre eigenen Einstellungen, Werthaltungen und Verhaltensweisen widerspiegelt. So werden insgesamt Organisationen im Laufe ihrer Geschichte eher philobistisch oder oknophil geprägt.

Die Führungsstile in philobatischen bzw. oknophilen Organisationen unterscheiden sich ebenfalls erheblich und haben unmittelbare Auswirkungen auf die Formen der Kontrolle und Arbeitsteilung. Die jeweiligen Führungsmodelle geraten in für sie typische Organisationsprobleme - seien es unübersichtliche Prozesse mit diffusen Verantwortungsbereichen oder bürokratisch verkrustete Strukturen mit hoher Tendenz zur Beharrung. Beide haben ein Effizienzproblem.

Die Veränderung dieser Organisationen bedarf einer behutsamen Feststellung der dann philobatisch oder oknophil dominierten Unternehmenskultur. Diese kann mit den unterschiedlichsten direkten oder indirekten Methoden erfasst werden. Bei der Veränderung spielt die Berücksichtigung der Kultur und vor allem der Menschen, die eine Veränderung erfolgreich begleiten sollen, eine herausragende Rolle.

Kontakt

Jürgen-Michael Gottinger
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Mitglied der Geschäftsleitung
Nymphenburger Str. 21
Tel.: 089 / 28623-119
Email: gottinger@wieselhuber.de

Stephanie Meske
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Public Relations
Nymphenburger Str. 21
Tel.: 089 / 28623-139
Email: meske@wieselhuber.de