

Organisch Wachsen

Der Unternehmer ist in seiner Eigenschaft als „Führer“ gefragt: Wie soll das Unternehmen künftig aussehen, wohin soll es sich entwickeln? Ein Beitrag von Prof. Götz W. Werner, Gründer des dm-drogerie markt.

Bei der Gründung eines Unternehmens sieht der Unternehmer seine Aufgaben ganz konkret vor sich, er ist ergriffen von diesen Aufgaben und lässt sich durch nichts und niemanden davon abbringen. Er fängt ganz einfach an – er unternimmt! Mit dem notwendigen Quäntchen Glück stellt sich dann auch der Erfolg ein: Das Unternehmen wächst, die Kunden strömen zu, die unternehmerischen Aufgaben werden immer größer. Die Fragen der Bewältigung des täglichen Geschäftes sind vorherrschend und lassen keinen Raum zur Reflexion. Gleichzeitig aber wächst die Angst, diesen Erfolg dauerhaft aufrechterhalten zu können, denn die Aufgaben wachsen in einem Ausmaß, mit dem der Unternehmer nicht mehr Schritt halten kann. An diesem Punkt angelangt, stellt sich die Frage, ob Wachstum allein die Voraussetzung für dauerhaften Erfolg sein kann, oder ob es dabei nicht vielmehr um Entwicklung geht, die sowohl das Wachsen, als auch das Schrumpfen als (Gesundungs-) Prozess mit einschließt.

Wenn man ein Unternehmen als einen in Entwicklung begriffenen lebendigen, sozialen Organismus sieht und diesen mit dem Menschen vergleicht, so kann man sehen, wie dieser ebenfalls darauf angewiesen ist, nicht ausschließlich zu wachsen, sondern sich vor allem auch zu entwickeln. Man stelle sich nur einen zum Manne ausgewachsenen Jungen vor, der aber in seiner Entwicklung auf dem Stand eines Zehnjährigen stehen geblieben ist. Leicht auszumalen, dass dieser im täglichen Leben wohl kaum eine Chance auf Erfolg hat! Aber auch beim erwachsenen Menschen lässt sich leicht nachvollziehen, dass dieser immer wieder Schrumpfungsprozesse (z.B. in körperlicher Hinsicht) durchlebt, sich aber dennoch insgesamt sehr wohl weiter entwickelt.

Natürliche Prozesse

Um diese für einen Organismus also natürlichen Prozesse in Gang zu bringen, braucht es im Unternehmen Menschen, die den reinen Wachstumsprozess „entschleunigen“, um sich zu fragen: „Auf was kommt es denn jetzt eigentlich an? Was könnte uns denn nun nach dem anfänglichen Rausch des Erfolges in die Zukunft tragen?“ Was beim menschlichen Organismus automatisch abläuft, muss im Unternehmen also initiiert werden, d.h. aus der Wachstumsdynamik müssen Entwicklungsaufgaben herausgearbeitet werden. Ein schwieriges Un-

terfangen, denn die vom anhaltenden Erfolg verwöhnten Mitarbeiter sehen – durch die Vorherrschaft der alltäglichen Aufgaben und die dadurch fehlende Zeit zur Reflexion – keine Veranlassung für Veränderung: „Warum denn jetzt etwas ändern, wo doch alles so gut läuft?!“

In solchen Augenblicken liegt es beim Unternehmer selbst und seinem Führungsstab trotz des vorhandenen Erfolges kritische Fragen aufzuwerfen. Nun ist der Unternehmer gefragt sich auf seine ureigenste Führungsaufgabe zu besinnen, nämlich Ideen zu entwickeln, wie sein Unternehmen in den nächsten Jahren aussehen könnte, wohin es sich entwickeln sollte. Jetzt ist genau der richtige Zeitpunkt, um mit seinen Führungskräften eine gemeinsame Ideenplattform in der Beurteilung der Situation zu finden, Tendenzen wahrzunehmen, Haltungen und Grundsätze zu entwickeln und mögliche Vorgehensweisen gemeinsam zu bearbeiten, um die Situation im Unternehmen bewusst zu machen und Entwicklungsprozesse einzuleiten.

Loslassen können

Vorsicht ist jedoch geboten, denn eine unabdingbare Voraussetzung, um unabhängig vom bisher erlebten Erfolg zu einer neuen Sichtweise zu gelangen und sich mit Neuem auseinanderzusetzen, ist die Fähigkeit, loszulassen. Das heißt, sich innerlich entrümpeln können von all den Urteilen, Vorstellungen, Gewohnheiten und den schönen Erfahrungen, die man gemacht hat. Rudolf Steiner hat es in folgendem Zitat treffend ausgedrückt: „Der Lernende muss sich in jedem Augenblick zu einem völlig leeren Gefäß machen können, in das die fremde Welt einfließt. Nur diejenigen Augenblicke sind welche der Erkenntnis, in der jedes Urteil, jede Kritik schweigen, die von uns ausgehen.“

Wer sich die Zeit nimmt, um die momentane Situation (vor)urteilsfrei zu analysieren und zu reflektieren, sich über die weitere Zukunft Gedanken zu machen, ist in der Lage zu erkennen, dass Wachstum als Prozess wahrgenommen werden muss, der auch den Gegenpol, nämlich das Schrumpfen ins Bewusstsein rückt und mit einschließt. Auch der Bergsteiger ist sich dessen von Anfang an bewusst, dass er – je höher er den Berg hinauf steigt – desto tiefer auch wieder hinabsteigen muss. Die Fähigkeit der Vorschau besteht also darin, dass man sich bereits beim Wachsen darüber klar wird wie man später mit dem Schrumpfen zurecht kommen könnte. Wachsen und Schrumpfen im Sinne von größer und kleiner werden ist dabei nur ein Beispiel dafür, dass man im Unternehmen immer im Spannungsfeld dieser Polarität steht und zu handeln hat! Die gegensätzlichen Pole lassen sich überall – an den Organisationsmerkmalen, am Bewusstseinsgrad der Menschen und an ihrem Verhalten ablesen.

Zyklen gestalten

Es handelt sich in allen Fällen um organisches Wachsen und Schrumpfen. Deshalb ergibt sich auch ein ähnliches Bild wie beim Entstehen und Vergehen einer Pflanze. Der Ausgang ist ein Samenkorn, dieses wird eingesät, keimt, wurzelt, wächst mit ungeheurer Lebenskraft, entfaltet Stiel und Blatt bis zur Blüte und Frucht. Hier hat sie den Höhepunkt erreicht und fängt an zu sterben, wobei sie wieder einen Samen bildet, damit die Entwicklung weiter geht. Als Zeitorganismus durchläuft die Jahreszeiten und stirbt letztendlich, weil sie ihre Aufgabe erfüllt hat, die Pflanzenart selbst jedoch stirbt nicht!

Ganz ähnlich verhält es sich bei einer Organisation, beim Unternehmen. Auch ein Unternehmen durchläuft seine verschiedenen „Jahreszeiten“, nämlich die wirtschaftlichen Zyklen, derer sich der Mensch jedoch bewusst wird und sie somit auch selbst gestalten kann. Die Organisation braucht deshalb nicht „vom Winter“ überrascht zu werden, wenn sie sich bewusst mit dem Prozess des Schrumpfens auseinandersetzt. Sie muss dann auch nicht in einem Ausmaß schrumpfen, das „weh tut“. Beim Wachsen und Schrumpfen wird immer etwas Vorhandenes abgebaut und etwas Neues entwickelt. Die Problematik in Organisationen liegt darin, dass häufig versäumt wird, etwas Neues zu entwickeln bzw. falls etwas Neues entwickelt wurde, das Alte abzubauen. Einerseits wird der Ballast durch die alten, nicht abgebauten Zöpfe immer größer und andererseits wird die Organisation durch den Mangel an Neuem immer älter!

Die Organisation muss deshalb physisch nicht sterben, weil sie die Art und Weise des sich Einstellens auf die „Jahreszeiten im Unternehmensentwicklungsprozess“ beherrscht und beeinflussen kann. Es ist deshalb für eine Organisation einerseits unbedingt erforderlich, dass sie in Entwicklungsprozessen denken kann. Im Gegensatz zum Wachsen, dem „größer Werden“ ereignet sich Entwicklung diskontinuierlich und bedeutet das „anders Werden“. Nur so lassen sich die Entwicklungszyklen immer wieder von Neuem erkennen. Andererseits müssen auch die Gesetzmäßigkeiten, innerhalb derer wir uns bewegen, immer wieder neu erkannt werden. Denn mit den sich ändernden Zeiten, ändern sich auch die geltenden Wertmaßstäbe. Wer Verantwortung für Organisationen trägt, muss demnach ein Zeitgenosse mit einer ausgeprägten Neugier im positiven Sinne sein. Ein Zeitgenosse weiß genau „was läuft“, ohne dass er glaubt, auch alles mitmachen zu müssen! Er fragt sich dabei ständig: „Auf was kommt es uns an, worauf lassen wir uns selbst ein und was müssen wir unbedingt permanent in Beobachtung haben?“ Viele scheitern daran, dass sie vor dem Übermaß an Dingen, um die man sich kümmern könnte, die merklich unmerklichen Veränderungen nicht mehr wahrnehmen. Andere, die glauben bei allem dabei sein zu müssen, kommen aber ebenfalls nicht zum Ziel, denn das „Inflationieren“ geht ebenfalls zu Lasten des Bewusstseins.

Es geht also darum, neugierig zu sein, ohne dass die Neugier den Menschen absorbiert, ablenkt oder betäubt. Es geht darum die Fähigkeit im Unternehmen auszubilden, das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden zu lernen.

Planen und Steuern

Organisationsentwicklung ist somit nichts anderes als ein Prozess der bewusst geplanten und gesteuerten Entwicklung eines Unternehmens, der möglichst allen Menschen im Betrieb bewusst gemacht werden muss. Die Mitarbeiter müssen für diese Entwicklungsaufgabe sensibilisiert und ausgebildet werden, damit sie auch selbständig erkennen, wo die Organisation neu gestaltet werden muss. Die Führungs-Kräfte haben die Aufgabe, den Mitarbeitern im Unternehmen zu helfen, ihre Probleme selbst zu lösen, damit sie aufgrund ihrer Einsichten in die Entwicklungsgesetzmäßigkeiten und -prozesse die bewusste Gestaltung des Unternehmens in der Zukunft in die Hand nehmen können.

Es gilt, aus der Masse von Bedeutungslosem das für das Unternehmen Bedeutende – das jeweils Relevante - zu erkennen, auch wenn es vielleicht nicht da ist, wo es zunächst vermutet wird.

Weitere Informationen unter www.iep.uni-karlsruhe.de und Texte unter http://www.iep.uni-karlsruhe.de/seite_190.php