

Martin Carmann, Sybille Brock, Alfred Janes,
 Ingrid Kreuzer, Michael Schulte-Derne

Die Entscheidungs-Matrix

Wie die Deutsche Genossenschaftsbank ihre Führungskräfte für eine neue Organisationsform fit machte¹

(OrganisationsEntwicklung 3/01)

I. Die Matrix-Struktur der DG-Bank

Anfang der 1990er Jahre ging es um das wirtschaftliche Überleben der DG-Bank. Innerhalb des Unternehmens hat sich für die damalige Krisen-Situation der Ausdruck "Schiefelage" als stehenden Wendung eingebürgert. Um die Bank aus dieser Schiefelage zu führen, wurde das Unternehmen auf die Organisationsform Matrix umgestellt. Abb. 1 stellt die derzeit geltende Struktur der Matrix-Organisation bei der DG-Bank dar.

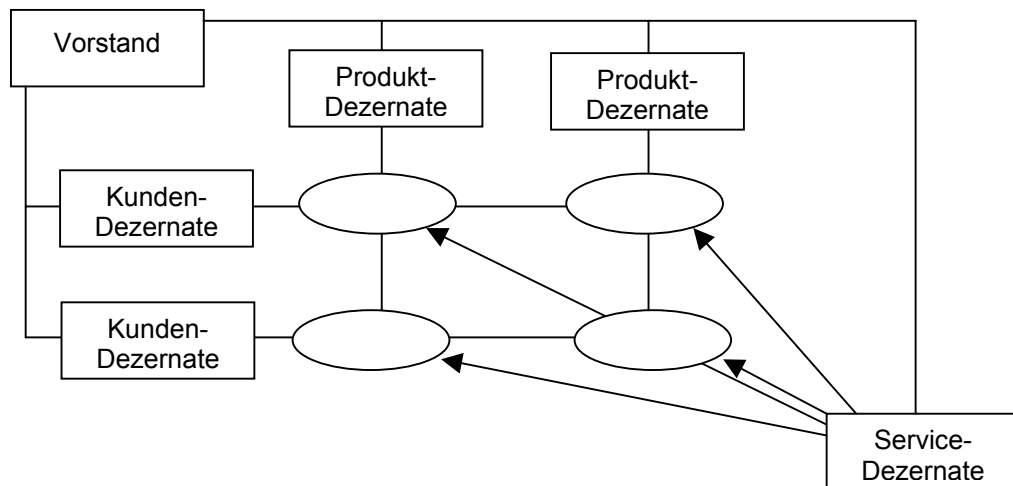


Abb.1 Die Matrix-Organisation in der DG-Bank

Die Organisationseinheiten "Kunden" und "Produkte" sind gemeinsam verantwortlich für die Leistungserbringung. Dabei werden sie von den Einheiten "Service" als internen Dienstleistern unterstützt. Gemeinsame Ergebnis-Verantwortung ist hier das entscheidende Schlagwort. Die Organisationseinheiten werden bei der DG-Bank "Dezernate" genannt. Jedes Vorstandsmitglied ist für mehrere Dezernate zuständig. Eines der Vorstands-Mitglieder ist Vorsitzender des Vorstands. Tab.1 gibt Beispiele für die Leistungsbereiche der jeweiligen Dezernate (die Liste stellt eine Auswahl von Leistungsbereichen dar).

¹ Die Langfassung dieses Artikels findet sich unter <http://www.conecta.com>.

Die organisations-theoretische Einordnung

Organisations-theoretisch gesehen,² handelt es sich bei der Form der DG-Bank um eine zweidimensionale Matrix, die um die Ausgliederungs-Einheit "Service" erweitert ist. Der Vorstand fungiert dabei als hierarchisch vorgesetzte Matrix-Leitung. Intendiert ist von der DG-Bank eine "reife" Matrix. Das bedeutet, dass die Verantwortung für Entscheidungen zwischen den Matrix-Stellen tatsächlich gleichmäßig aufgeteilt ist. Dies gilt zumindest auf der Programm-Ebene. Denn was die Umsetzung betrifft, ist damit auch schon das zentrale Problem der Matrix-Organisation benannt: der Druck zur Einigung trotz unterschiedlicher Interessen. Wir werden auf dieses Thema im nächsten Abschnitt unter dem Stichwort "organisierte Spannung" ausführlich zu sprechen kommen.

Die Entscheidungs-Matrix

Schließlich ist noch ein Wort zu den "Matrix-Zellen" in der DG-Bank zu sagen. Gemeint sind jene Schnittpunkte zwischen den Matrix-Stellen, die in Abb. 1 als ovale Einheiten eingezeichnet sind. In der klassischen Matrix sitzen an dieser Stelle eine oder mehrere Personen, die den beiden Matrix-Stellen gleichermaßen unterstellt sind. Nach der Terminologie der klassischen Organisations-Lehre müsste man die Matrix der DG-Bank als "unvollständig" bezeichnen.³ Denn in der DG-Bank sind

Kunden-Dezernate	Produkt-Dezernate	Service-Dezernate
Agrar- u. Ernährungswirtschaft	Asset Management	Unternehmenssteuerung
Auslandskoordination	Electronic Banking/ Zahlungssysteme	Finanzen
Firmenkunden	Handelsadministration	Organisation und Informatik
Immobilien	Investment Banking Aktien/ Corporate Finance/ Strukturierte Finanzierung	Personal
Institutionen	Investment Banking/ Zins und Währung	Recht
Kreditgenossenschaften	Internationale Finanzierungen	Verwaltung
	Kredit	Volkswirtschaft
		Vorstandsstab/ Kommunikation

Tab. 1: Leistungsbereiche der Dezernate (in Auszügen)

diese Zellen nicht durch Personen besetzt, es gibt in direkter Weise keine "Two-Boss Manager"⁴. Aus unserer systemischen Perspektive legt es sich an dieser Stelle nahe, die Beschreibung zu verändern. Denn eine systemische Zugangsweise orientiert sich

² Zum Folgenden vgl. Frese 1992, Scholz 1992.

³ Vgl. Scholz 1992, 1304.

⁴ Dieser von Davis und Lawrence stammende Begriff ist zitiert bei Bleicher 1981, 118.

nicht in erster Linie an Personen oder Stellen⁵, sondern an Kommunikation. In der hier besprochenen Matrix der DG-Bank treten in den Matrix-Stellen Entscheidungs- und Abstimmungs-Prozesse an die Stelle der Personen. Statt defizit-orientiert von einer "unvollständigen" Matrix zu sprechen, schlagen wir vor, diesen Typus mit dem Begriff "Entscheidungs-Matrix" zu bezeichnen. Mit diesem Ausdruck wäre u.E. der Fokus dieses Matrix-Modells ausgezeichnet markiert. Diese Organisationsform sieht matrix-förmige Kommunikations- und Abstimmungs-Prozesse zwischen Organisations-Einheiten strukturell vor.

II. Vorteile und Kosten der Entscheidungs-Matrix

Gewinne: Steigerung der internen Komplexität

Im Jahr 1997 hat die DG-Bank die Matrix-Organisation auch auf ihre Niederlassungen und Zweigstellen ausgeweitet. Dies zeigt, dass die ökonomischen Erwartungen weitgehend erfüllt worden sind, die in das neue Organisations-Modell gesetzt wurden. Folgendes war erreicht worden:

- Die operativen Entscheidungen sind in die Abstimmungsprozesse zwischen den "Matrix-Partnern" (der DG-Bank-interne Begriff für die Matrix-Stellen) verlagert. Dadurch werden die unterschiedlichen Logiken des Kunden- und Produkt-Managements strikt aneinander gekoppelt. Durch die Konfrontation dieser unterschiedlichen Sichtweisen steigt das Problem-Bewusstsein des Gesamt-Unternehmens.⁶ Es kommt zu Entscheidungs-Situationen, aus denen jeweils nur eine Handlung resultieren darf, die von beiden Subsystemen mitgetragen werden muss. Der Zwang zur Einigung ist damit strukturell vorgesehen.
- Die Zentralisierung der Service-Bereiche stellt sicher, dass die internen Dienstleistungen auf höchstem Niveau erbracht werden können. Strukturelle Dubletten (z.B. Personalentwicklungs-Abteilungen in einzelnen Dezernaten) können verhindert werden, Doppel- oder Mehrfach-Erfindungen kann durch den Austausch von Wissen gegengesteuert werden. Die Zentralisierung der Service-Ressourcen ermöglicht es, die Overhead-Kosten vergleichsweise niedrig zu halten. Darüber hinaus kann auch der Einsatz teurer externer (Berater-) Ressourcen zentral verwaltet und überblickt werden.
- Der Vorstand, der das neue Unternehmens-Modell lancierte, gab auch den Satz aus: "So viel zentrale Steuerung wie nötig und so viel dezentrale Marktbearbeitung wie möglich!" In diesem Sinn hat sich das Gremium Vorstand vom operativen Tages-Geschäft weitgehend freigestellt, es kann sich der strategischen Positionierung des Gesamt-Konzerns widmen. Darüber hinaus fungiert es in all jenen Fällen als Schlichtungsstelle, in denen sich die unterstellten Matrix-Partner nicht auf eine Handlungs-Option einigen können.

⁵ Zum Begriff der "Stelle" als Medium der Organisation vgl. Luhmann 1992, 178; Luhmann 1988, 309ff.

⁶ Frese 1992, 1676.

Direkte Kosten: Konflikte

Unstrittig war in der Bank von Anbeginn an, dass für den Erfolg der Entscheidungs-Matrix den Führungskräften eine kritische Rolle zukommt. Es war von vornherein klar, dass der strukturelle Zwang durchaus auch zu Belastungen der beteiligten Personen führen kann und wird. Der Grund dafür ist in der Besonderheit der Entscheidungs-Matrix zu suchen: in der „Normalität der organisierten Spannung“. Denn die unterschiedlichen Bereichs-Logiken v.a. von Kunden- und Produkt-Einheiten, werden hier strukturell gezwungen, gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Die Organisationsform sieht gemeinsame Entscheidungen vor, obwohl die beteiligten Einheiten gegensätzliche Interessen vertreten (müssen). Während die Leitdifferenz der Kunden-Dezernate die Zufriedenheit der Klientel darstellt, ist die Leitdifferenz der Produkt-Dezernate die Qualität der entwickelten Produkte. Diese Interessen lassen sich nicht leicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen. Die Idee der Entscheidungs-Matrix ist es auch gar nicht, hier von vornherein Lösungen zu bieten. Vielmehr sollen die je beteiligten Dezernate Lösungen für konkrete Anlass-Fälle erarbeiten. Es geht darum, fall- und anlassbezogene Lösungen zu erarbeiten, die den unterschiedlichen Perspektiven gleichermaßen Rechnung tragen. Es ist leicht einsehbar, dass in dieser Struktur Konflikte vorprogrammiert sind. Denn die andere Seite der beabsichtigten Kommunikations- und Aushandlungs-Prozesse ist der Konflikt. Die Matrix ist erfolgreich, wenn die unterschiedlichen Bereich anlassbezogen gemeinsame Handlungs-Optionen entwickeln können. Im Konflikt-Fall ist genau das nicht möglich, der Matrix-Gedanke droht zu scheitern.

Indirekte Kosten: Kultureller "Widerstand"

Mit dem Ausdruck "Unternehmens-Kultur" bezeichnen wir all diejenigen Spielregeln, mit denen in Organisationen erwünschtes von unerwünschtem Verhalten unterschieden wird. Folgende Fragen geben einige wichtige Spielregeln wieder, die in Organisationen Verwendung finden:⁷

- Worauf muss geachtet werden, was kann unbeachtet bleiben?
- Was bedeuten Zeichen und Symbole und was nicht?
- Was ist vorgeschrieben?
- Was ist erlaubt, was ist verboten?
- Was habe ich davon, dass ich mich in diesem Kontext so und so verhalte?

Die Art und Weise, wie diese Fragen in Organisationen beantwortet werden, determinieren die gegenwärtige Kultur einer Organisation. Unternehmens-Kultur in diesem Sinn liefert auf mehreren Ebenen die Grundlagen für die gemeinsame und für die individuelle Orientierung und Bewertung von Verhalten. Hier wird im Übrigen auch festgelegt, was in Organisationen zum Konflikt werden kann, wer als Konfliktpartner in Frage kommt und wie Konflikte bearbeitet oder auch nicht bearbeitet werden.

⁷ Übernommen aus Simon & C/O/N/E/C/T/A 1998, 130.

Wie können solche Spielregeln nun zu Widerstands-Faktoren in Organisationen werden? Die Antwort ist einfach und doch nicht simpel: Die Veränderung einer Organisations-Struktur verändert noch nicht per se die Spielregeln. Ein neues Organigramm bewirkt noch nicht automatisch, dass die "neue" Organisation auch neue Verhaltens-Muster entwickelt. Es kann also leicht der Fall eintreten, dass trotz neuer Organisations-Strukturen die alten Spielregeln weiter in Kraft bleiben. Der entscheidende Punkt dürfte an dieser Stelle die Frage der Gemeinsamkeit darstellen. Spielregeln werden gemeinsam gelernt, sie werden gemeinsam entwickelt und gemeinsam auf Dauer gestellt. Bei Veränderungs-Projekten ist es nun im Normalfall genau diese Gemeinsamkeit, die momentan außer Kraft gesetzt wird. Eine neue Organisations-Form wird von einer vergleichsweise kleinen Gruppe entwickelt und implementiert. Wenn hier nicht gezielt gegensteuernde Maßnahmen ergriffen werden, die es der Organisation ermöglichen, neue Spielregeln gültiger Kommunikation zu etablieren, dann wird die Unternehmens-Kultur zu einem Kosten-Faktor, der sich deutlich zu Buche schlägt. Denn die Organisation gerät in die prekäre Lage, neue Strukturen mit alten Mustern bzw. mit alten Spielregeln "leben" zu müssen.

Der nächste Abschnitt berichtet darüber, wie die DG-Bank diese Spielregeln verändert hat.

III. Seminare über "Die Führungskraft in der (Matrix-)Organisation"

1996 hat die Personal-Abteilung der DG-Bank einen dreiteiligen Lehrgang für Führungskräfte konzipiert. („Die Führungskraft als Person“ – „Die Führungskraft und das Team“ – "Die Führungskraft in der Organisation"). Über dieses dritte dreitägige Modul, das wir bisher 15mal durchgeführt haben, möchten wir nun berichten.⁸ Generelles Ziel der Seminare ist es, die TeilnehmerInnen zur Reflexion über die Kommunikations-Kultur des Unternehmens anzuregen. Ziel des Seminars ist es nicht, direkte Organisations-Entwicklung, also Kultur-Veränderung zu betreiben. Eine solche Zielsetzung wäre im vorgegebenen Rahmen nicht zu erreichen. Denn Beschreibung von (veränderten) Spielregeln gewährleistet noch nicht deren Umsetzung.

Ein entscheidendes Steuerungs-Mittel des Seminars ist die Zusammensetzung der TeilnehmerInnen-Kreise, die durch die Personal-Abteilung erfolgt. Der TeilnehmerInnen-Kreis rekrutiert sich aus Menschen, die in die matrix-förmigen Entscheidungsprozesse der DG-Bank involviert sind oder in näherer Zukunft sein werden (obere Führungs-Ebenen). Seitens der Personal-Abteilung wird darauf geachtet, dass stets Personen aus Kunden-, Produkt- und Service-Dezernaten vertreten sind. Aus unserer Perspektive stellt diese Mischung sicher, dass die Seminare erfolgreich sind.

⁸ S. Brock, A. Janes, I. Kreuzer und M. Schulte-Derne haben die Seminare in wechselnder Besetzung durchgeführt. M. Carmann hat diesen Artikel geschrieben.

Denn die Differenzen innerhalb des TeilnehmerInnen-Kreises bilden zum einen die Entscheidungs-Matrix ab. Damit wird die Aufmerksamkeit des Seminars auf das Thema Organisation gelenkt. Zum anderen sind Einzel-Personen anwesend, die – wenigstens im Regelfall – nicht zusammenarbeiten. Dadurch werden zwar potenzielle Konflikte symbolisiert, es müssen aber keine aktuelle Konflikte bearbeitet werden. Diese Symbolisierung ("wir könnten leicht einen Konflikt haben, wenn wir zusammenarbeiteten") ermöglicht wiederum das Bearbeiten der organisationalen Spannung, lenkt also auf das Organisations-Thema zurück. Zugleich ist die Symbolisierung geeignet, das emotionale Interesse der Anwesenden an den Seminar-Inhalten hinreichend sicher zu stellen.

Jedes Seminar besteht aus drei Teilen: In einem ersten Teil veranstalten wir ein System-Spiel, bei dem eine Matrix-Organisation simuliert wird.⁹ Der zweite Teil dient der Reflexion dieses System-Spiels. Hier übertragen die TeilnehmerInnen ihre Learnings auf ihre jeweiligen Situationen als Führungskraft innerhalb der DG-Matrix. Im Zusammenhang dieses zweiten Teils führen die TeilnehmerInnen auch eine Lern-Analyse der DG-Bank durch. Für den dritten Teil des Seminars stellen

1. Tag	2. Tag	3. Tag
<ul style="list-style-type: none"> ○ System-Spiel 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aufarbeitung des Planspiels ○ Übertragung der Learnings auf eigene Führungssituation ○ Analyse der Lernkultur der DG-Bank 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse der Unternehmens-Kultur der DG-Bank <u>Oder:</u> ○ Bearbeitung von Fällen der TeilnehmerInnen

Tab. 2: Die Grob-Struktur des Seminars "Die Führungskraft in der Organisation"

wir zwei Alternativen zur Wahl: Entweder die Gruppe vertieft sich in eine umfassendere Analyse der Kultur ihres Dezernat-Bereichs. Oder aber die Gruppe widmet sich der Bearbeitung von Fällen aus dem Führungs-Alltag in der Matrix, die einzelne TeilnehmerInnen einbringen. Jedes der drei Design-Elemente eines Seminars nimmt in etwa einen Seminar-Tag in Anspruch (vgl. Tab. 2).

Im Folgenden stellen wir diese Design-Elemente kurz vor und schließen mit ausgewählten Ergebnissen der Kultur-Reflexion der TeilnehmerInnen.

Eine gemeinsame Wirklichkeit aufbauen: das System-Spiel

Idee des System-Spiels ist es, in der Labor-Situation des Seminars eine Entscheidungs-Matrix zu simulieren. Den TeilnehmerInnen wird dadurch Gelegenheit geboten, sich die strukturelle Spannung zu vergegenwärtigen, die in der Entscheidungs-

⁹ Wir verwenden mit Manteufel/ Schiepek 1998, 82ff, diesen Begriff, weil hier "der Spielfluß weitgehend dem System selbst überlassen wird" (83) - im Unterschied zum klassischen, ergebnisorientierte "Planspiel".

Matrix enthalten ist, sowie ihren persönlichen Umgang mit den Anforderungen des Systems zu beobachten.¹⁰ Die TeilnehmerInnen-Gruppe als solche hat Gelegenheit, einen gemeinsamen Erfahrungs-Horizont spielerisch zu entwickeln, der in der Folge als gemeinsamer Bezugspunkt der weiteren Seminar-Gestaltung dienen kann. Im Folgenden beschreiben wir Szenario, Aufgabenstellung und Rollen-Vorgaben, wie sie den TeilnehmerInnen vorgegeben sind.

- Szenario: Die "DG URLAUB GmbH" ist eine 100%ige Tochter der DG BANK und wurde soeben "outgesourct". Sie soll hohe Erträge im heiß umkämpften Reise-markt erwirtschaften und auch für die Mitarbeiter im Verbund hochqualitative Urlaubs-Angebote bieten. – Die DG URLAUB ist im Kern als Entscheidungs-Matrix organisiert, es gibt eine Geschäftsführung und einen Service-Bereich. Der Aufbau der fingierten DG URLAUB GmbH ist strukturell analog zur "wirklichen" DG-Bank. Tab. 4 gibt einen Überblick über die vorhandenen Organisations-Einheiten und ihre Kompetenzen.

Einheit	Kompetenzen/ Verantwortung
Geschäftsführung (mit 2 Geschäftsführern)	Die gesamte Jahresplanung, (inkl. Bereitstellung und Nutzung des Budgets)
2 Geschäftsbereiche <ul style="list-style-type: none"> ○ Singles & Gruppen ○ Familien & Paare 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Marktbearbeitung und Vertrieb ○ Ergebnis-Verantwortung gem. m. den Sparten
2 Sparten <ul style="list-style-type: none"> ○ Pauschalreisen (hoch standardisierte Produkte zu günstigen Preisen) ○ Individualreisen (individuelle, kundenspezifisch entwickelte Produkte) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produkt-Entwicklung ○ Ergebnis-Verantwortung gem. m. den Geschäftsbereichen
Servicebereich Unternehmensorganisation	Prozess-Vorschläge und Controlling-Instrumente

Tab. 3: Die Organisations-Einheiten der DG URLAUB GmbH und ihre Kompetenzen

- Die Aufgabenstellung lautet: Es ist die Jahresplanung für das erste Geschäftsjahr durchzuführen. Auftraggeberin ist die Geschäftsführung, Auftragnehmer sind die Geschäftsbereiche, die Sparten und der Servicebereich. Ziel der Jahresplanung soll eine entscheidungsreife Präsentation einer entsprechenden Kombination von Produkten, Märkten, Vertriebswegen und notwendigen Budgets vor der Geschäftsführung sein. An Ressourcen stehen DM 90 Mio. für variable Kosten zur Verfügung, Personal- und Raumkosten fallen nicht an.

¹⁰ Beide Kriterien in Anlehnung an Manteufel/ Schiepek 1998, 79. 190.

Kulturen vergleichen: der Erfahrungs-Transfer

Das System-Spiel dauert 5-6 Arbeitseinheiten à 90 min. Anschließend erfolgt in kurzer Einzelarbeit eine Reflexion der persönlichen Erfahrungen. Hier wird nach Schlüssel-Ereignissen gefragt, nach hilfreichen und erschwerenden Aspekten des Geschehens, nach Gewinnern und Verlierern und schließlich nach der individuellen Zufriedenheit mit dem Gesamt-Ergebnis.

Derart vorbereitet, bilden sich Gruppen nach Zugehörigkeit zu den Dezernaten der DG-Bank: Die Kunden-Betreuer, Produkt-Verantwortlichen und die Service-Leute setzen sich zusammen und tauschen ihre Reflexions-Ergebnisse aus. Gemeinsam wird überlegt, inwiefern Zusammenhänge zwischen dem System-Spiel und der Praxis in der DG Bank hergestellt werden können.

Wir halten es für wichtig, dass die Aufarbeitung des System-Spiels funktions-spezifisch erfolgen kann. Denn dies macht es den TeilnehmerInnen möglich, die "Lösungs-Energien", die sich aufgrund des Planspiels und seiner Reflexion entwickelt haben, so zu bündeln, dass daraus letztlich auch gemeinsame Handlungs-Anweisungen für den eigenen Arbeitsbereich - und das bedeutet: an die eigene Person - ergeben können. Die dahinter liegende Vermutung lautet: Wenn überhaupt, dann funktionieren Anweisungen nur als Selbst-Anweisungen. Denn gerade die Matrix-Organisation erweist sich aufgrund ihrer Konflikt-Nähe gegen Appelle als hoch resistent.

Methodologisch gesehen, stellt die Transfer-Übung einen äußerst wichtigen Schritt dar auf dem Weg zum Thema Unternehmens-Kultur. Dies wird deutlich, wenn wir uns die Funktion des Kultur-Begriffs verdeutlichen, wie Luhmann sie beschreibt: Kultur kommt "auf der Basis vergleichender Beobachtungen" zustande, "Vergleiche generieren ... Kultur".¹¹ Kultur wird als Thema nur dann zugänglich, wenn man sich auf Vergleiche einlässt. Unsere These lautet daher: Der Vergleich zwischen der "fiktiven" Kommunikations-Kultur in der DG URLAUB GmbH und der "realen" DG-BANK stimuliert die Reflexions-Bereitschaft der TeilnehmerInnen. Dadurch wird die nächste Aufgaben-Stellung des Seminars vorbereitet: die Lern-Analyse der DG-Bank.

Sich (nicht) verändern: eine Lern-Analyse

Die Frage des Lernens steht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Selbst-Veränderungs-Prozess einer Organisation. Denn Lernen bedeutet, sich auf veränderte Umweltbedingungen einzustellen und sich selbst zu verändern. Wenn eine Organisation lernt, dann verändert sie ihre Struktur, um das Komplexitätsgefälle zu ihrer Umwelt nicht allzu groß werden zu lassen.

Im Fall der DG-Bank ist genau dies geschehen. Die ökonomische Schiefelage des Konzerns hat bewirkt, dass die Organisations-Form verändert wurde: Die

¹¹ Luhmann 1995, 49.

Organisation hatte gelernt, dass die alte hierarchische Organisation das Überleben nicht mehr sichern konnte, und hat deshalb die Entscheidungs-Matrix eingeführt. Damit kann es aber nicht sein Bewenden haben. Lernen hat immer auch mit Nicht-Lernen zu tun, Verändern impliziert immer auch Nicht-Verändern. Wenn eine Organisation lernt/ sich verändert, dann tut sie das nur in einem Teilbereich. In anderen Bereichen wird sie gleichzeitig auf "Nicht-Lernen/ Nicht-Verändern" schalten. Der Grund für diese Gegenreaktion liegt am Drang von Systemen zu überleben. Überleben aber heißt, sich Ambivalenz zu erhalten. Radikale Veränderung ohne jegliche Kontinuität würde notwendigerweise den Tod des Systems bedeuten. Tendenzen zur Veränderung in einer Organisation rufen daher Gegenstrategien zur Stabilisierung des Überkommenen hervor. Für das Management von Veränderungsprozessen bedeutet dies: Die Stabilisierungs-Tendenzen der Organisation bedürfen besonderer Aufmerksamkeit. Während sich Lernen gleichsam von selbst ergibt, ist "Nicht-Lernen" die eigentliche kulturelle Leistung, die bewusst gesteuert werden muss.¹²

Um dieser Einsicht Rechnung zu tragen, hat C/O/N/E/C/T/A ein besonderes Verfahren der Lern-Analyse entwickelt,¹³ das im Seminar zur Anwendung kommt. Die Teilnehmenden werden mit drei Fragen konfrontiert:¹⁴

1. Was wird in Ihrem Dezernats-Bereich nicht gelernt?
2. Welche expliziten und impliziten Regeln erschweren oder verhindern Lernen in Ihrem Dezernats-Bereich?
3. Was macht es für Ihren Dezernats-Bereich so "attraktiv", nicht zu lernen?

Die erste Frage zielt auf die veränderungs-relevanten Bereiche: Auf welche Soll-Ist-Differenzen soll reagiert werden, auf welche nicht? Die zweite Frage nimmt die veränderungs-relevanten Spielregeln in den Blick, und die dritte Frage das gesamte Umfeld des Bereichs: Welche Gewinne - im Sinn der "radikalen Marktwirtschaft" - hat der Bereich, wenn er sich nicht verändert?

Die TeilnehmerInnen gehen diesen Fragen in bereichs-spezifischen Gruppen nach. Dadurch werden folgende Effekte erreicht:

- Die Differenz von Verändern und Nicht-Verändern wird thematisiert.
- Das Nicht-Verändern wird besonders hervorgehoben und betont. Dadurch entsteht ein Gegengewicht zur veränderten Organisations-Struktur.
- Durch die Betonung des Nicht-Veränderns wird es der Organisation möglich, sich ihren "defensive routines"¹⁵, ihrer Abwehr- und Widerstands-Muster bewusst zuzuwenden. Durch die bewusste Gestaltung des Nicht-Veränderbaren wird es möglich, die handlungsleitenden Spielregeln bewusst zu verändern.

¹² Darauf hat Simon 1997 nachdrücklich hingewiesen.

¹³ Umfassend dazu Janes/ Schulte-Derne/ Veith 1999.

¹⁴ Methodologisch werden hier das Single- und Double-Loop-Learning von Argyris/ Schön 1996 mit dem Set-Learning von Bateson 1985 kombiniert. Die Verneinung der Fragen erfolgt in Anlehnung an Simon 1997.

¹⁵ Argyris/ Schön 1996, 101.

- Die "Widerstände" der Organisation werden so entmystifiziert: Sie werden weder als Defizit betrachtet, das zu beheben ist, noch als ein Wert, der um jeden Preis verteidigt werden muss. Widerstände werden so zum wertvollen Informations-Potenzial für die Frage nach der Identität der Organisation und somit für die Steuerung von Veränderungsprozessen.

Nachdem die TeilnehmerInnen die Lern-Kultur ihrer jeweiligen Dezernats-Bereiche analysiert haben, stellen wir die Seminar-Gruppen vor die Wahl, entweder mit einer intensive Analyse der Unternehmens-Kultur ihres Dezernat-Bereichs fortzusetzen, oder aber sich mit schwierigen Fällen aus der Führungs-Praxis in der Matrix-Organisation auseinander zu setzen. Je nach Interesse entscheiden sich die Gruppen für die eine oder andere Variante. Bisher war nicht zu beobachten, dass eine Variante öfter gewählt würde als die andere.

Analyse der Unternehmens-Kultur: die Checkliste

Die Analyse der Unternehmens-Kultur wird anhand einer umfassenden Checkliste vorgenommen. Die TeilnehmerInnen werden aufgefordert, die Kultur-Themen Strategie, Organisation, Entscheidungen, Identität, Veränderung, Führung, Kommunikation, Konflikt, Umwelt-Beziehungen, Dienstleistungen und Qualitäts-Bewusstsein ihres Dezernat-Bereichs einzuschätzen. Aufgrund eines C/O/N/E/C/T/A-internen Commitments wird dieser Fragebogen derzeit noch nicht veröffentlicht. Tab. 5 zeigt aber am Thema Veränderung, wie dieser Fragebogen grundsätzlich funktioniert.

			1	2	3	4	5	
Veränderungs-Kultur	Veränderungs-Impulse durch	Krise						Erfolg
	Veränderungs-Management	Einseitig						Balancierend
	Risiko-Bereitschaft	Risiko-scheu						Risiko-Freude

Tab. 5: Auszug aus der C/O/N/E/C/T/A-Check-Liste zur Unternehmens-Kultur

Die Check-Liste wird nicht wie ein quantitativer Fragebogen ausgewertet, das Ergebnis gerinnt nicht zu einer Kultur-Typologie. Ziel ist es auch hier, durch die Reflexion der TeilnehmerInnen die kulturelle Selbst-Reflexion der Organisation zu stimulieren. Die TeilnehmerInnen werden zu diesem Zweck mit drei Fragen konfrontiert:

1. Welche Kultur-Dimensionen unterstützen Ihres Erachtens die neue Form der Entscheidungs-Matrix in besonderer Weise?
2. Welche Kulturdimensionen behindern sie besonders?
3. Welche 5-8 Dimensionen müssten in Bewegung geraten, damit die Matrix in Ihrem Bereich gelebt wird und warum?

Mit der letzten Frage wird den TeilnehmerInnen die Möglichkeit gegeben, für sich Lösungen zu entwerfen, die ihren jeweiligen Dezernaten gut entsprechen. Diese

Lösungs-Orientierung wird dadurch verstärkt, dass die drei Dezernats-Bereiche bei einem "Marktplatz der Gruppen-Ergebnisse" miteinander in Kontakt treten und die Möglichkeit haben, Feed-back zu geben und zu empfangen.

Persönliche Musterwechsel unterstützen - Fall-Supervisionen

Alternativ zur umfassenden Kultur-Analyse bieten wir die gemeinsame Arbeit an Praxis-Fällen an, die von den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt werden. Diese Möglichkeit wird dann gerne ergriffen, wenn die Gruppe stark am Lernen der Personen interessiert ist. Die Gründe dafür sind vielfältig. Eine unserer Vermutungen ist: Wo die Konflikte der Matrix und damit die Personen-Orientierung im Vordergrund stehen, dort ist die Bereitschaft zur Fall-Supervision entsprechend hoch. Wichtig ist aus unserer Perspektive, dass diese operativ orientierte Herangehensweise gleichermaßen zur Beschäftigung mit der Unternehmens-Kultur führt wie der analytische Zugang. Lernen in Organisationen bedeutet immer zugleich das Lernen von Personen. Insofern ist es gleich-gültig, von welcher Seite das Pferd "Unternehmens-Kultur" aufgezäumt wird.

IV. Schluss

Die Unternehmens-Kultur der DG-Bank

Es ist mit der Unternehmens-Kultur wie in der Medizin: Man kann sehr genaue Anweisungen geben, wie man seine Leber mit größter Wahrscheinlichkeit gut, schnell und preiswert ruinieren kann. Man kann aber nicht sagen, wie man seiner Leber eine Freude bereiten oder etwas Gutes tun kann. Das Unterlassen des wahrscheinlich Schädlichen oder Gefährlichen ist einer der Leitfäden, an denen man sich orientieren kann, wenn man Einfluss auf die Kultur des Unternehmens nehmen will. Es gibt nicht die optimale Matrix-Kultur, aber es gibt matrix-bedrohende dysfunktionale Muster. Wie sehen diese in der DG-Bank aus?

In beeindruckender Übereinstimmung wurden von den TeilnehmerInnen immer wieder folgende Kulturaspekte in der DG-Bank als sensibel beschrieben:

- Umgang mit der organisierten Spannung der Matrix: Es sind immer zumindest zwei, meistens sogar drei Personen gemeinsam für wichtige Entscheidungen/ Handlungen zuständig.
- Inwieweit kann die jeweils oberste Führungs-Ebene tatsächlich Verantwortung an die unterstellten Matrix-Partner delegieren?
- Wie kann sichergestellt werden, dass genügend Orientierung über die strategischen Rahmen-Vorgaben besteht?
- Wie offen wird kommuniziert, und
- Wie direkt und produktiv werden Konflikte ausgetragen?

Die alte Kultur der DG-Bank wird als formal logisch und eindeutig gegliederte Linien-Organisation beschrieben. In den sieben Jahren seit der Einführung der Matrix hat sich vieles verändert, auch auf der Ebene der Spielregeln. Trotzdem erzeugt das

Bilanzieren der soeben genannten Kultur-Aspekten immer wieder auch Betroffenheit. Wir haben die wichtigsten, weitgehend durchgängig bestätigten Ergebnisse, im Folgenden zusammengefasst.

- Die alte Organisation, die Funktionsgrenzen und Hierarchie stark betont, ist noch immer sehr präsent. Bereichs-übergreifende Entscheidungen auf einer hierarchischen Ebene sowie teamartige Arbeitsformen sind noch immer schwierig.
- Viele Führungskräfte fühlen sich aus ihrem Führungsverständnis heraus für die Ergebnisse der Arbeit ihrer MitarbeiterInnen inhaltlich zuständig. Sie nehmen zuviel unmittelbaren Einfluss auf diese.
- Es gibt zu wenig verbindliche strategische Rahmen-Orientierung für die Abstimmungs-Prozesse zwischen den Dezernaten. Dies führt leicht zu komplexen informellen Entscheidungs-Mustern zwischen den Hierarchie-Ebenen.
- Alte Kommunikations-Spielregeln machen offene, "extrovertierte" Gespräche und Abstimmungen eher schwierig. Da bleibt im direkten Gespräch oft vieles ungesagt.
- Ein offener Umgang mit Konflikten, das Zulassen anderer Meinungen und ein unvoreingenommenes Auseinandersetzen mit anderen Perspektiven ist äußerst schwierig. Um Offenheit zu vermeiden, fließt nach wie vor viel Energie in ein mitunter sehr unproduktives "Versachlichen" von Konflikten.
- Alles in allem ist das Leben der Matrix, die matrix-förmige Handhabung der Beziehungen v.a. zu den Kunden, in gewisser Weise aber auch zu den Service-Dezernaten, immer noch nicht selbstverständlich.

Kultur-Veränderung durch Seminare?

Angesichts komplexer Verhältnisse empfiehlt Luhmann "eine gewisse Unbekümmertheit in der Ausnutzung der Möglichkeiten, die sich im Moment zeigen."¹⁶ Dieser Satz lässt sich auch auf das Seminar "Die Führungskraft in der Organisation" beziehen. Das Seminar-Thema war vorgegeben, was aber daraus machen? Wir haben in diesem Aufsatz über unsere Antworten Auskunft gegeben. Wenn man an die Lehrsätze systemischer Organisations-Beratung denkt, dann steigen freilich Zweifel auf: Ist die personen-orientierte Form des Trainings/ Seminars geeignet, ein Organisations-Thema zu bearbeiten?

Wir glauben, dass sich diese Frage für den Fall der Matrix-Organisation - und nur davon wollen wir hier sprechen - deutlich bejahen lässt. Die Entscheidungs-Matrix, wie die DG-Bank sie eingeführt hat, erzeugt deutliche Kosten auf der Personen-Ebene, was ihre Konflikt-Trächtigkeit betrifft. Indem diese Alltags-Erfahrungen thematisiert werden, wird der Weg zur Bearbeitung der organisationalen Fragestellung frei, ohne dass das Interesse der Individuen nachlassen würde. Die Frage der Unternehmens-Kultur kann solcherart bei den Erfahrungen der Einzelnen

¹⁶ Luhmann 1992, 180.

ansetzen und sich ausweiten zu einer Reflexion der Kooperations-Spielregeln der Organisation.

Was in diesem Rahmen freilich nicht geschehen kann, ist die Weiter-Entwicklung dieser Spielregeln selbst. Denn Reflexion stellt die Bedingung für Veränderung dar, darf aber nicht mit dieser selbst verwechselt werden. Insofern können wir zwar sagen, dass die Seminare als solche sehr erfolgreich sind: Dies zeigen die Rückmeldungen der TeilnehmerInnen.¹⁷ Die kulturelle Auswirkung der Intervention als solche ist aber nicht abzuschätzen.¹⁸ Wenn eine solche Einschätzung jemals möglich sein wird, dann nur in gebührendem zeitlichem Abstand. Immerhin intensivieren DG-Bank und C/O/N/E/C/T/A ihre Zusammenarbeit, was als nicht unwesentliches Indiz für eine erfolgreiche gemeinsame Kultur-Arbeit interpretiert werden kann.

Zitierte Literatur

- Ch. Argyris/ D. Schön (1996), Organizational Learning II: Theory, Method and Practice, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publ. Co., 1996
- G. Bateson (1985), Ökologie des Geistes, Frankfurt/ Main: Suhrkamp
- K. Bleicher (1981), Organisation. Formen und Modelle, Wiesbaden: Gabler
- S. de Shazer (1991), Putting Difference to Work, New York: WW.Norton & Co
- E. Frese (1992), Art. Organisationsstrukturen, mehrdimensionale, in: E. Frese (Hg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart: Poeschl, 1670-1688
- A. Janes/ M. Schulte-Derne/ M. Veith (1999), Veränderungsmanagement und lernende Organisation. Zur Funktion von Lerndesigns in Veränderungsprozessen, in: Managerie 5, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, 83-105
- N. Luhmann (1988), Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt/ Main: Suhrkamp
- N. Luhmann (1992), Organisation, in: W. Küppers/ G. Ortmann (Hg.), Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen: Westdeutscher Verlag
- N. Luhmann (1995), Kultur als historischer Begriff, in: Ders., Gesellschaftsstruktur und Semantik 4, Frankfurt/ Main: Suhrkamp, 31-54
- A. Manteufel/ G. Schiepek (1998), Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen, Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht
- Ch. Scholz (1992), Art. Matrix-Organisation, in: E. Frese (Hg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart: Poeschl, 1302-1315
- F.B. Simon & C/O/N/E/C/T/A (1998), Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements, 3., überarb. u. erw. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag
- F.B. Simon (1997), Die Kunst, nicht zu lernen und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik, ... Heidelberg: Carl-Auer-Verlag

¹⁷ Die DG-Bank evaluiert die Seminare, indem sie die TeilnehmerInnen um unstrukturierte schriftliche Kurz-Feedbacks bittet. Ca. 85% der Teilnehmenden sind mit den Seminaren sehr zufrieden, weitere 10% zufrieden, etwa 5% halten sie für befriedigend.

¹⁸ Die zutreffende Konstruktion von kausalen Erklärungsmustern, was nun erfolgreich war und was nicht, ist bei komplexen Systemen nicht möglich. Vgl. dazu De Shazer 1991, 76ff.

Mag. Dr. Martin Carmann

- Geschäftsführender Gesellschafter
- Berater und Trainer



- Studium der Evang. Theologie, Philosophie, Politikwissenschaft und Volkswirtschaft in Wien und München;
- Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Universität Wien mit den Schwerpunkten theoretische Sozialforschung, Systemtheorie, Ethik, Wissenssoziologie und Didaktik;
- seit 1998 Mitarbeiter von C/O/N/E/C/T/A.

Arbeitsschwerpunkte

- Change Management: Begleitung von Restrukturisations- und Veränderungsprozessen in Organisationen
- Internationale Projekte: Strategieentwicklung und Kooperationen im Horizont unterschiedlicher Kulturen und Kontexte
- Wissensmanagement: Beratung von Unternehmen bei der Gestaltung bzw. Optimierung von Knowledge-Speichern und Know-how-Flüssen
- Innerbetriebliche Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte, MitarbeiterInnen und (interne) BeraterInnen
- Management-Trainings in den Bereichen Motivation/Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement, Moderation, u.a.
- Grundlagenforschung in Management- und Organisationstheorie (Organisationsdynamik, Unternehmenskultur, virtuelle Teams ...) und zu Spezialgebieten systemischer Beratungstheorie (Konstruktivismus, Kybernetik, Gruppendynamik, Organisationsaufstellungen).

Arbeitserfahrungen

Produktions- und Dienstleistungsunternehmen im Profit-Bereich, in Non-Profit-Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung;
Österreich und Deutschland.

Prof. Dr. Alfred Janes

Geschäftsführender Gesellschafter
Berater und Trainer



- Studium des Wirtschaftsingenieurwesens und der Soziologie an der Universität Graz;
Ausbildung in Systemischer Organisationsberatung, Institut für Familientherapie/Heidelberg;
- Assistent am Institut für Arbeits- und Betriebswissenschaften an der Technischen Universität Wien; Lehrtätigkeit im Bereich Arbeitswissenschaft, Organisation und Gruppendynamik;
- Lehrtrainer für Gruppendynamik und Lehrberater für Systemische Organisationsberatung der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung, ÖGGO;
Lehraufträge am IFF, Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck und Graz;
seit 1986 Geschäftsführender Gesellschafter von C/O/N/E/C/T/A;
seit 1995 Universitätsprofessor für Industriebetriebslehre und Change Management an der TU Graz.

Arbeitsschwerpunkte

- Transformations- und Veränderungsberatung: Beratung und Begleitung von Transformationsprozessen und Veränderungsvorhaben in Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Bereichs- und Teamentwicklungen. Beratung und Begleitung von Führungskräften und Experten beim Management von Transformations- und Veränderungsprozessen. Konzeption und Durchführung von Veränderungsmanagement Qualifizierungsprogrammen.
- Entwicklung und Einführung von Entgeltsystemen: prozesshafte Fachberatung bei der Entwicklung von Entgeltsystemen für Arbeiter, Angestellte und Führungskräfte.
- Personalentwicklung: Beratung und Begleitung bei der Konzeption und Implementierung von Personalentwicklungssystemen und -instrumenten (Leistungsbeurteilung, Führungskräftebeurteilung durch Mitarbeiter, Parallelaufbahnen für Projektleiter und Experten etc.).
- Projektmanagementberatung und -training: Beratung und Begleitung bei der Konzeption und Implementierung von Projektmanagementsystemen. Konzeption und Durchführung von Projektmanagement Qualifizierungsprogrammen. Beratung und Begleitung Strategischer Projekte im Bereich Produktentwicklung und Produktion.
- Wissensmanagement: Beratung und Begleitung bei der Einführung von Wissensmanagement als Geschäftsprozess sowie bei der Optimierung und Neugestaltung von Wissensprozessen in Unternehmen und öffentlichen Institutionen. Begleitung und Supervision von Teams für interdisziplinäre Problemlösungen.

Arbeitserfahrungen

Industrie und Dienstleistungsunternehmen, Universitäten und Bildungsinstitutionen, Non-Profit-Unternehmen, Mitgliederorganisationen; in Österreich, Schweiz, Deutschland sowie in den osteuropäischen Reformländern.

Dr. Ingrid Kreuzer

.Geschäftsführende Gesellschafterin
. Beraterin und Trainerin



- Studium von Jus, Pädagogik, Philosophie, Psychologie und Germanistik an der Universität Wien; Ausbildung in Systemischer Organisationsberatung bei der DGSD eV/Ludwigshafen;
- Bildungsmanagerin, Führungskräfteentwicklerin und interne Beraterin in einem Großunternehmen des Finanzdienstleistungsbereichs;
- Lehrberaterin der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung, ÖGGO; seit 1991 Geschäftsführende Gesellschafterin von C/O/N/E/C/T/A .

Arbeitsschwerpunkte

- Konzeption und Beratung ganzheitlicher Transformationsprozesse, Unterstützung des Veränderungsmanagements
- Internationalisierungsprojekte: Integration unterschiedlicher Strategien und Kulturen
- Durchführung inhaltlicher und methodischer Beratungen auf dem Gebiet des Human Resources Management, Konzeption und Implementierung von Personalentwicklungssystemen und -instrumenten (z.B. Leistungsbeurteilung, Management Development-Programme, Bildungscontrolling)
- Unternehmensweite, multikulturelle Teamentwicklungen, Begleitung virtueller Teams
- Coaching von SpitzenmanagerInnen
- Projektmanagementberatung (für die Konzeption und Implementierung von PM-Systemen) und Projektmanagementqualifizierung
- (General-) Managementtrainings für international und national agierende Führungskräfte
- Aufbau von (internationalen) Beraternetzwerken.

Arbeitserfahrungen

Dienstleistungsunternehmen, Industrie, Öffentliche Verwaltung, Non-Profit-Organisationen; Österreich, Deutschland, USA.

Mag. Michael Schulte-Derne

Geschäftsführender Gesellschafter
Berater und Trainer



- Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien; Ausbildung in Systemischer Organisationsberatung, Institut für Familientherapie/Heidelberg
- Manager in den Bereichen Handel, Service und Forschung;
- Lehraufträge am IFF, Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck und Graz; Mitglied der Österreichischen Studiengesellschaft für Kybernetik; Lehrberater der ÖGGO, Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung; seit 1988 Geschäftsführender Gesellschafter, Berater und Trainer bei C/O/N/E/C/T/A.

Arbeitsschwerpunkte

- Begleitung von Strategieentwicklungs-Prozessen von Unternehmen, Unternehmensbereichen und -abteilungen, sowie inhaltliche und methodische Beratung auf diesem Gebiet
- Begleitung, Supervision und Beratung von unternehmensinternen und bereichsübergreifenden Projekten
- Prozessberatung und -begleitung
- Veränderungs- und Innovationsmanagement - insbesondere unter dem Gesichtspunkt der erhöhten Lernfähigkeit der Organisation
- Begleitung von Organisations- und Teamentwicklungsprozessen
- Konzeption und Durchführung von Führungskräfte-Trainings, mit dem besonderen Schwerpunkt des Konfliktmanagements und des Strategischen Verhandeln
- Qualifizierung interner Berater

Arbeitserfahrungen

Industrie-, Dienstleistungsunternehmen, Öffentliche Verwaltung und Non-Profit-Organisationen