



Heinrich Keßler

## Das Organisationskript bestimmt den Erfolg.

Das Dokument ist im Jahre 1987 entstanden. Es war die Zeit der Suche nach Ansatzpunkten, Methoden und Verfahren für Etwas, was als „ganzheitliche, systemische Beratung“ verstanden werden sollte und könnte.

Das Dokument wurde im Jahre 2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler

Hornisgrindestraße 1

D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



B15

Heinrich Keßler, Appenweier

## Das Organisationskript bestimmt den Erfolg

(August 1987 unveröffentlichtes Manuskript)

Organisationen sind z.B. Unternehmen, soziale Einrichtungen, Verbände, Behörden, Gemeinden usw. Die kleinste Organisation ist eine Gruppe, z.B. eine Arbeitsgruppe, eine Familie usw.

Im Folgenden beschränke ich mich auf Unternehmen, wie Industrie, Handel, Handwerk, Banken, Versicherungen, Dienstleistungen aller Art.

### Kritik an den Erfolgs-Rezepten

Konzepte und Rezepte für erfolgreiche Unternehmen gehören zur Standardausrüstung jeder Buchhandlung, jedes Beraters, jeder Führungskraft und jedes Unternehmers. Erfolgsrezepte werden teilweise wie ein Geheimnis gehütet oder aber mehr oder weniger lautstark vermarktet. Dabei fällt kaum auf, dass die einzelnen Erfolgskonzepte und -rezepte sich im Inhalt z.T. erheblich widersprechen (Ein Rezept rät zu Risikofreude, ein anderes für Sicherheit).

Manchmal habe ich auch den Eindruck, dass Verhaltensweisen von Unternehmen, welche als "erfolgreich" gelten, im NACHHINEIN (!) seziert werden und daraus Ketten von "erfolgversprechenden" Ideen gemacht werden.

Viele Erfolgs-Anweisungen vermeiden auch peinlichst zu definieren, was sie unter "Erfolg" eigentlich verstehen. Stillschweigend wird oft angenommen, dass der Gewinn der Erfolg einer Unternehmung sei. Tatsächlich ist der Gewinn aber nur 1 Größe des Erfolges und bei systemischer Betrachtung nicht einmal die wichtigste.

Der Gewinn kann nur beurteilt werden, wenn auch andere Erfolgsgrößen wie Image, Ansehen, Stabilität, Qualität, Folgekosten, Folgechancen, Motivation, Zufriedenheit, Eingebundenheit in das Umfeld u.a. bewertet und gewichtet werden. Diese Erfolgsgrößen entziehen sich aber einer kaufmännischen Buchhaltung, sind weniger oder überhaupt nicht objektiv messbar.

Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass sie existenziell für jedes Unternehmen sind.

### Kritik an den Analysen der Insolvenzgründe

Insolvenz ist ein Finanzierungs-Begriff. Nach dem derzeit, allerdings nur noch für Unternehmen der "freien Wirtschaft" und Privatpersonen gültigen Werte und Normensystem, gilt ein Unternehmen als gescheitert, wenn es insolvent wird. Insolvenz tritt ein, wenn die (Auszahlungsströme größer sind oder schneller fließen als die Einzahlungsströme und für die Überbrückung vorübergehend oder dauernd keine Geldgeber mehr gefunden werden. Staaten emissionieren in solchen Fällen "Wertpapiere", werten ab oder machen eine Währungsreform.

Nur von Unternehmen und von Privatpersonen wird heute noch verlangt, dass sie solvent, d.h. zahlungsfähig aus den laufenden realen Einnahmen sind und bleiben und sich nicht stetig ohne Vermögenszuwachs immer höher verschulden. Für Unternehmen wie Arbed-Saarstahl, Werften, u.a. gilt dies aber auch nicht mehr.



Die Analysen der Insolvenzgründe begrenzen sich fast nur auf die endogenen Ursachen, also auf Ursachen, die mehr oder weniger IM Unternehmen selbst liegen. Die exogenen Ursachen werden nicht oder nur insoweit genannt, als die sich finanztechnisch endogen auswirken. Der Verfall z.B. des Ansehens von "gesunder Finanzierung", Kostendeckung durch laufende Erträge / Überschüsse usw. wird dabei nicht als (exogene) Ursache berücksichtigt.

Es ist natürlich auch schwierig zu messen, welchen Einfluss es auf das Finanzgebaren eines Unternehmens hat, wenn z.B. der Staat sich jährlich um viele, allzu viele Milliarden ZUSÄTZLICH verschuldet und die Zukunft belastet und dennoch dieses Finanzierungsverhalten dargestellt wird als: "Der Haushalt ist geordnet und gedeckt". Ein gleich (schädlicher) Einfluss auf das Ansehen von "gesunden Finanzungsverhältnissen" dürften die ständigen staatlichen Hilfen für marode Unternehmen sein, die wohl niemals mehr gesunden werden.

Als "Gründe" für die Insolvenzen werden in allen Untersuchungen, die ich kenne, Ereignisse genannt, die zur Insolvenz geführt haben.

Ein EREIGNIS ist jedoch eine Folge von Ursachen, nicht die Ursache selbst; ein Ereignis kann höchstens ein Anlass, ein Auslöser sein, um die Insolvenz festzustellen.

### Die Kernfrage

Die Kernfrage lautet:

*Weshalb kam gerade dieses Unternehmen in diese Situation?*

Es ist nämlich kein Zufall, dass ein Unternehmen insolvent wird oder immer solvent bleibt. Hier soll versucht werden, dies aufzuzeigen.

### Das Organisationsskript

Die Antwort auf die Kernfrage liefert das Organisationsskript. Darunter ist zu verstehen (nur eine kleine Auswahl von relevanten Fragen):

- a) Woraus resultiert der Existenzgrund des Unternehmens? (intern und aus dem Umfeld abgeleitet)
- b) Wie interpretiert das Unternehmen den Bezugsrahmen für seine Existenz?
- c) Welche Glaubenssätze, Tabus, Mythen, Größenideen, Grundentscheidungen werden gelebt?
- d) Welches Selbstverständnis, welche Werte und Normen, welches Menschenbild, welche Grundhaltungen herrschen vor?
- e) Welche (vordergründigen) Ziele nennt das Unternehmen?
- f) Wie werden Ressourcen erschlossen, beschafft, gepflegt, genutzt, geschont?

Diese und weitere Fragen liegen VOR der Beurteilung von Strukturen und Verhalten der Unternehmen.

Organisationsskript bildet den Bezugsrahmen, der die Art und Weise vorbestimmt, welche Art von Informationen wahrgenommen und wie diese Informationen verarbeitet werden. Der Bezugsrahmen steht im Wachbewusstsein des Alltags den einzelnen Organisationsmitgliedern nicht so zur Verfügung, ist also im Tagesgeschäft nicht besprechbar. Erforderlich ist ein dazu geeigneter Rahmen.



Das Organisationsskript ist als "Drehbuch" für die Ereignisse im Unternehmen zu verstehen, das zum Schluss endet mit:

- a) Erfolg,
- b) Misserfolg
- c) Misserfolg-Vermeidung.

Die meisten Unternehmen, die ich kennen gelernt habe, gehören zu dem Typus "misserfolgs-vermeidungs-orientiert".

Das Organisationsskript ist sehr rigide und bestimmt die Strukturen, die Arbeits- und Kommunikationsprozesse, das Verhalten der gesamten Unternehmung und all ihrer Teile. Das Skript setzt sich i.d.R. immer durch wie folgt:

- 1) Die Wahrnehmung der Umfeldbedingungen und Ressourcen bestimmt die grundlegenden Skriptbedingungen (Glaubenssätze, Skriptentscheidungen, usw.). Die Organisation trifft "Skriptentscheidungen".
- 2) Die Ergebnisse dieses Wahrnehmungs- und Entscheidungsprozesses kristallisieren zu Strukturen, Hierarchien und Formen der Arbeits-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse.
- 3) Die Strukturen und Prozesse setzen die Grenzen und Möglichkeiten für das Verhalten der Organisation als solche, von Subsystemen wie Abteilungen und Bereichen und von Einzelpersonen.
- 4) Die Ergebnisse des Verhalten der Organisation als Ganzes, deren Subsystemen und Einzelpersonen bildet den Output, den Erfolg der Organisation.
- 5) Der Output wirkt auf die Organisationintern, ihre Subsysteme und auf die Einzelpersonen zurück und wird so (um-)interpretiert, dass letztlich das Organisationsskript bestätigt wird.
- 6) Der Output der Organisation ist gleichzeitig der Input in das Umfeld der Organisation und löst dort Reaktionen und Folgewirkungen aus.
- 7) Die Folgewirkungen im Umfeld beeinflussen, verstärken oder reduzieren den Existenzgrund der Organisation in Sinne des Organisationsskriptes.
- 8) Fortsetzung mit 1)

Zum Organisationsskript gehört z.B. auch, dass jede Unternehmung sich genau die Personen sucht, die in der Lage sind, das Organisationsskript zur verwirklichen. Personen mit persönlichen Skripts, die vom Organisationsskript erheblich abweichen, bleiben i.d.R. nicht lange in den Organisationen oder zahlen mit Krankheit, Frust und anderen unangenehmen Folgen einen hohen Preis für die Anpassung.

Was heute unter "Organisationskultur" bezeichnet wird, hat in einem hohen Maße mit dem Organisationsskript zu tun.

### Wie analysiert man das Organisationsskript?

*Grundsatz: Wer Teil eines Systems ist, kann dieses nicht selbst analysieren.*

Die Analyse von Organisationsskripts ist also nur mit Hilfe von externen Personen möglich. Als methodische Ansätze zur Analyse, Diagnose und evtl. Veränderung eignen sich:

- a) Transaktionsanalyse im Bereich Betriebsführung und Organisationsentwicklung. Die Transaktionsanalyse kennt für die systemische Analyse und Diagnose und für die systemischen Interventionen zahlreiche Konzepte. Ausgangsbasis sind die internen



und externen Transaktionen von Einzelpersonen, Gruppen, Gruppen untereinander, Abteilungen, Bereiche und der Gesamtorganisation.

b) Supervision

Supervision ist ein Prozess des selbstgesteuerten Lernens. Der Supervisand stellt dem Supervisor seine Arbeit vor. Dabei ist es die Aufgabe des Supervisors, dem Supervisanden zur Klarheit zu verhelfen, was im HIER UND JETZT wirkt. Ferner ist ein Gesamtüberblick für den Supervisanden anzustreben.

Supervisionen sind für Einzelpersonen, Einzelfälle, für Gruppen und Abteilungen möglich.

c) Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist ein Prozess des geplanten Wandels mit den Betroffenen und Beteiligten. Ziel ist Lernen am Arbeitsplatz, gemeinsames Lernen und Entwickeln in einem selbstgesteuerten Prozess mit rollender Planung.

Organisationsentwicklung kann die gesamte Organisation erfassen, sich aber -zunächst- auch auf hierarchische oder funktionale Gruppen und Bereiche beschränken.

#### Wie ändert man das Organisationsskript?

Organisationsskripts können nur durch einen intensiven und langfristigen Prozess mit der Gesamtorganisation und ihren Mitgliedern entwickelt und verändert werden. Der Prozessbegleiter fördert dabei Autonomie, Authentizität, Verantwortung und Erfolgsorientierung der Gesamtorganisation und all ihrer Teile.

Viele Organisationsentwicklungsprozesse, Personalentwicklungsprogramme, Aus- und Weiterbildungskonzepte, Management- und Führungskräfte trainings, Quality-Circles u.a. haben bereits zum Ziel, das Organisationsskript zu überprüfen und ggfs. zu modifizieren, ohne dass dies explizit so genannt wird. Wenn solche Maßnahmen jedoch "oberflächlich" bleiben, also die Überprüfung und Modifizierung des fundamentalen Organisationsskripts nicht einschließen, sind diese Maßnahmen eben nur begrenzt wirksam, vielleicht sogar unwirksam.

#### Einige Folgerungen:

##### Für Existenzgründungen

Jedes neue Unternehmen sollte sich über sein Organisationsskript bewusstwerden und dies BEWUSST schreiben. Dazu ist eine Zusammenarbeit mit einem vertrauenswürdigen, professionellen Organisationsentwicklungsberater und Prozessbegleiter notwendig.

Das Verhalten der Unternehmen/der Unternehmer bei unangenehmen "Ereignissen", Enttäuschungen, Frust, Störungen sollte einer geregelten Supervision unterstellt werden. Junge Unternehmer sollten zur Auflage erhalten, sich einer festen Supervisionsgruppe anzuschließen.

Als Berater, Prozessbegleiter, Supervisor sollte nur akzeptiert werden, wer sein eigenes Werte- und Normensystem dem Existenzgründer aufzeigt.



Für Unternehmen, die älter als 10 Jahre sind:

Das Organisationskript wird meist bei der Gründungsphase in den wesentlichsten Punkten festgelegt. Nach einem Zeitraum von 10 Jahren dürften einige Skriptentscheidungen problematisch geworden sein, auch wenn sie in der Gründungsphase erfolgsorientiert waren.

Deshalb:

Spätestens nach 10 Jahren sollte jede Unternehmung in einen Prozess des geplanten und gesteuerten Wandels eintreten und sich hierfür externe professionelle Prozessbegleitung holen. Die Prozessbegleitung kann je nach Schwerpunkten wechseln oder aber auf 1 Person als Koordinator konzentriert sein. Letzteres dürfte insbesondere für die mittelständischen Unternehmen die beste Lösung sein.

Als Berater, Prozessbegleiter oder Supervisor sollte nur akzeptiert werden, wer sich selbst ständig mit seinem eigenen Werte- und Normensystem auseinandersetzt und dies offenzulegen in der Lage ist.

Für Banken und Finanzierungsinstitute:

Die beiden vorgenannten Bedingungen sollten zur Grundbedingung für die Kreditvergabe gemacht werden.

(Banken werden als solche aber selbst von Punkt b) erfasst).

Für Berater, Verbände, Kammern usw.

Die Angebote für Fachberatung und -unterstützung sind zu erweitern auf die systemische, ganzheitliche Beratung und Prozessbegleitung von Unternehmen und anderer Organisationen.

Heinrich Keßler	Organisationsentwicklung
Hornisgrindestr. 1	Supervision
	Transaktionsanalyse im Bereich
7604 Appenweier	Betriebsführung und Organisationsentwicklung