

(Fortsetzung von Seite 1)

Darlehen aus der Inhaberfamilie aufgenommen hat oder andere komplizierte Querfinanzierungen, Ansprüche und Verknüpfungen finanzieller Natur bestehen.

Nachfolgeberatung

Im Laufe eines Nachfolgeprozesses sind je nach Situation weitere Experten beizuziehen. Oft sind es bereits bestehende Treuhänder oder spezialisierte Unternehmensberater aus dem Umfeld. Zwar sträuben sich noch immer viele Patrons, wenn es um externe Berater geht, spätestens aber bei steuerlichen, gesellschaftsrechtlichen, familienrechtlichen oder erbrechtlichen Fragen sind Fachexperten notwendig. Häufig sind dies bestehende Treuhänder, Anwälte, Wirtschaftsprüfer oder Banken. Ein Unternehmenskauf mit allen vertraglichen Ausgestaltungen und Beratungen kann so durchaus CHF 100 000.– kosten.

Timing und Kommunikation

Die Verwirklichung der einmal beschlossenen Transaktion erfolgt am besten zügig nach einem festen Zeitplan. Umbruchphasen binden Ressourcen und bergen Konfliktpotenziale, weshalb sie so kurz wie möglich sein sollen. Um zu vermeiden, dass Gerüchte und Unsicherheit entstehen oder Schlüsselpersonen die Firma deswegen verlassen, sollte über den anstehenden Prozess proaktiv, detailliert und Anspruchsgruppen gerecht informiert werden. Dabei kommt man um eine sorgsame Planung nicht herum. Hier bietet der Management Buyout den entscheidenden Vorteil, dass Mitarbeiter wie auch Externe das Management kennen und diesem vertrauen. Das Vertrauen in eine ungebrochene Zukunft ist dann auch entscheidend für alle Beteiligten, zumal es schliesslich nur ein bestehendes Management gibt, das die Chance nutzen und den MBO erfolgreich durchführen soll.

(*) Roger Basler, Betriebsökonom FH, ist Inhaber der Astraeus KMU Beratung (www.astraeus.ch).

Von der hierarchischen zur Expertenorganisation

Eigendynamik brechen

Entwickelt sich eine Organisation zu einer Expertenorganisation, stellt dies an Führungskräfte neue Anforderungen, die wegen kaum zu verhindernder Widersprüche und Mehrdeutigkeiten jedoch nicht einfach zu erfüllen sind.

von Walter Burk (*)

Wenn in Organisationen aufwendig ausgebildete «professionelle Expertinnen und Experten» mit hohem Spezialisierungsgrad tätig sind, denen ein hohes Mass an Autonomie zugestanden wird und die in der Regel höhere Loyalität und Wertschätzung gegenüber ihrer Profession als gegenüber der Organisation zeigen, dann nimmt diese nach Henry Mintzberg die Struktur einer «professionellen Bürokratie» an. Dies geschieht in Organisationen, deren Arbeit komplex ist, die von Experten erbracht und kontrolliert wird und gleichzeitig so stabil bleibt, dass die Fähigkeiten der Experten durch standardisierte Programme perfektioniert werden können.

In sog. Expertenorganisationen sind Führung und Management sowohl in der Alltagsarbeit als auch von Entwicklungsprozessen sachlich und ideell schwierig. Dies trifft auf Organisationen wie Krankenhäuser, Universitäten, Schulen, öffentliche Wirtschaftsfirmen sowie Sozialwerke zu. Auch andere Organisationen entwickeln sich durch die steigende berufliche Qualifikation ihrer Mitarbeiter immer stärker in diese Richtung. Durch neu generiertes Wissen und die Entwicklung neuer Fähigkeiten steigt die Expertise der Organisation. Damit legt die professionelle Organisation nicht primär Wert auf eine hierarchische Autorität, sondern auf die Macht der Expertise.

Umgekehrte Pyramide

In Expertenorganisationen ist der betriebliche Kern als Ort der wertschöpfenden Prozesse der primäre und grösste Organisationsanteil, der durch gut ausgebaute und ausserhalb des Produktionsprozesses liegende Serviceleistungen unterstützt wird. Das mittlere Management und die Stabstellen sind hingegen nicht stark ausgeprägt, da sie nur wenig zur Koordination der Organisation beitragen können. Wegen der Macht der Experten wird die Expertenorganisation oft auch als umgekehrte Pyramide dargestellt, mit den Experten zuoberst und der Führung, welche als Dienstleister der Experten fungiert, unten.

Die Experten arbeiten relativ unabhängig, aber sehr nahe am Kunden. Die Koordination untereinander geschieht meist automatisch und basiert auf ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen. Sie kontrollieren aber nicht nur ihre eigene Arbeit, sondern gemeinschaftlich auch Entscheidungen der Administration. Dies geschieht oft dadurch, dass die Experten einen Teil der Administrationsarbeiten selbst ausführen.

Die administrativen Mitarbeiter – dazu gehört auch der Manager – sind meist in Expertenorganisationen die einzige Berufsgruppe, die ein wirklich fachliches Interesse an der Gestaltung und Entwicklung der Gesamtorganisation hat. Sie spielen eine wichtige Rolle an der Grenze der Organisation, zwischen den Experten im Innern und den Einflüssen von aussen. Sie übernehmen die Aufgabe, die Autonomie der Experten zu schützen.



Walter Burk

Die externen Rollen des Managers gehören zu den wichtigsten der Administratoren in einer Organisation, in welcher professionelle Arbeit möglich sein soll. Dazu gehören Repräsentation in der Öffentlichkeit sowie Aufbau und Unterhalt von Beziehungen oder Verhandlungen mit externen Organisationen.

Führungsdefizit

Expertenorganisationen weisen meist ein Führungs- und Managementdefizit auf. Ein Grund hierfür liegt darin, dass diese Aufgaben nur schwer auf professionelle Führungs- und Managementkräfte übertragen werden können, da diese eng mit der fachlichen Arbeit der Experten verknüpft ist. Dadurch kommt es oft zu einer Doppelrolle von Führungskraft und Fachkraft. Die Komplexität der Expertenorganisation erfordert jedoch die Trennung dieser beiden Funktionen und den Beizug von Spezialisten für die Leitung.

Da die Experten mit den Kunden auf eine von ihnen bestimmte Art und Weise arbeiten, die nur von den beruflichen Standards abhängig sind, führt dies dazu, dass sie sich nur noch ihrer Arbeit und ihren Kunden verpflichtet fühlen. Dadurch entsteht aber auch ein Spannungsfeld zwischen Mitbestimmung der Führung und Autonomie der Experten. Es bestehen kaum Kontrollmöglichkeiten.

Die Fokussierung der Experten auf ihre Facharbeit führt dazu, dass sie kaum Zeit in die Entwicklung von Management- und Führungsqualitäten investieren. Das Defizit wird noch grösser, weil Experten grundsätzlich eine kollegiale Führung bevorzugen. Übernehmen sie für eine gewisse Zeit Führungsrollen, sehen sich lieber als «Primus inter pares» denn als Chef und bleiben meist auch nicht lange in diesen Positionen. Dies führt

dazu, dass weder Führungspotenzial aufgebaut werden kann noch Zeit für organisatorische Entwicklung und Konstanz vorhanden ist.

Lösungsansätze

In Zukunft dürfte es jedoch von Bedeutung sein, dass mehr Experten aus der eigenen Organisation dazu motiviert werden, Management- und Führungsrollen zu übernehmen, da es für Quereinsteiger aus anderen Organisationstypen schwierig ist, sich in die Besonderheiten dieser Organisationsart einzuleben. Zumindest muss mit den Experten aber ein Minimalmass an Mitarbeit an der Gesamtorganisation definiert werden, welches für deren Funktionsfähigkeit notwendig ist. Im Gegenzug müssen Organisationsstrukturen und -prozesse unter Mitsprache der Experten so geschaffen werden, dass sie als arbeitsförderlich empfunden werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass diese Widerstände gegen sinnvolle Massnahmen aufbauen.

In Expertenorganisationen verlaufen Entscheidungsprozesse, Machtverhältnisse und Beziehungen nicht entlang der formalen Organisationslinien und -strukturen. Die Organisationselemente und die Beziehungen zwischen diesen sind spontaner, unplanbar und tragen ein grösseres Konfliktpotenzial in sich – Entwicklungen sind nicht abschätzbar und können Unvorhersehbares wie Überraschendes beinhalten.

Dies ist auf kaum zu verhindernde strukturelle und interpersonelle Widersprüche und Mehrdeutigkeiten zurückzuführen und lässt sich nicht mit mangelnder Planung, Führung, Steuerung oder Kontrolle erklären. Expertenorganisationen sind dynamische und heterogene Systeme – diese zu erhalten, zu fördern und auszugleichen ist die Aufgabe der Führung. Gleichzeitig müssen aber auch Sinn, Visionen und Ziele entwickelt werden, die den Organisationsmitgliedern als Orientierung dienen.

(*) Walter Burk, Master of Education, arbeitet als selbstständiger Berater (www.sensevision.ch) in systemischer Organisationsentwicklung für Expertenorganisationen.